



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**THE LAKE HOUSE  
PROJECTO DE LANÇAMENTO  
DE UMA UNIDADE DE ALOJAMENTO LOCAL  
EM SESIMBRA**

---

**Patrícia Monteiro Canhoto Simões Dias**

50034991

Projecto aplicado submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de

**Mestre em Gestão Estratégia Empresarial**

Orientador:

Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

Universidade Europeia Laureate International Universities

**Lisboa, Agosto de 2018**

*Sorte é o encontro do talento e do conhecimento  
com a oportunidade.*  
Provérbio chinês

## Agradecimentos

Concluir este trabalho simboliza o encerramento de um capítulo bastante importante, marcando o meu percurso de vida, enriquecendo-me intelectualmente e, por conseguinte, como pessoa, a todos os níveis.

É nestes momentos que devemos reconhecer o apoio de todos os que contribuíram de forma directa ou indirecta para a realização deste projecto, de modo a que o mesmo fosse encarado como uma aprazível jornada, acompanhada e apoiada por todos os me ajudaram a completar com sucesso esta etapa da minha vida.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Dr. Luis Pimentel, pela sua disponibilidade e colaboração nos importantes contributos e sugestões que me transmitiu ao longo deste processo.

Agradeço aos intervenientes directos da minha dissertação, a todos os que pude entrevistar e que contribuíram para o conteúdo formal do meu projecto.

Agradeço à minha família – pais, irmão, tios e tias, pelo apoio e ajuda incondicional em todos os momentos, pelos valores e conhecimentos transmitidos, pela motivação e dedicação. Em especial, agradeço à minha Tia Bitá a compreensão e incentivo.

Agradeço aos meus amigos, por todas as sessões de *brainstorming*, pelas sugestões e opiniões dadas, pelo apoio, compreensão, carinho e preocupação; sempre se disponibilizaram a incentivar-me e motivar-me para concluir esta etapa da minha formação académica.

A todos, um reconhecimento muito obrigada!

## RESUMO

No âmbito da realização do Trabalho Final do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, na Universidade Europeia, para a obtenção do grau de Mestre, foi desenvolvido um projecto empresarial que consiste na implementação de um estabelecimento de Alojamento Local na Lagoa de Albufeira - Sesimbra, e no estudo da sua rentabilidade.

Iniciámos a abordagem ao projecto revendo a literatura sobre o conceito e a realidade do empreendedorismo, explorando e valorizando a atitude mental necessária para se ser empreendedor. Seguidamente, foi considerada a problemática do Alojamento Local, uma oportunidade que surgiu no mercado do turismo em Portugal e que tem crescido a um ritmo exponencial nos últimos anos. Este estudo inclui a análise da evolução do AL em Portugal, nos seus elementos de oferta existente e da procura deste tipo de alojamento. O projecto de negócio que se apresenta surge, assim, da conjugação das características particulares do empreendedorismo e do espírito empreendedor com o contexto turístico actual, constatando-se ser aliciente para os empreendedores investir nesta área. O projecto de negócio proposto é, então, a criação de uma unidade de alojamento local.

Para localização foi escolhida a zona da Lagoa de Albufeira, em Sesimbra, por várias razões: a situação de quase saturação que se vive em Lisboa e Porto; a sua proximidade de Lisboa – 35 km apenas – que permite fugir da confusão urbana mas mantém, ao mesmo tempo, a capital e os seus pontos de interesse turístico acessíveis; e as suas características naturais - praia e natureza - que serão exploradas no âmbito do projecto, constituindo parte integrante da sua identidade, posicionamento e, consequentemente, diferenciação da concorrência. Dada a centralidade da sua localização para a definição da unidade, o estabelecimento tem o nome de “The Lake House”.

O projecto é apresentado nos seus elementos constituintes, desde a descrição completa do imóvel e a sua tipologia, análise detalhada da sua envolvente interna e externa, incluindo a elaboração de análises SWOT e TOWS, à definição dos seus elementos identitários e a identificação dos factores críticos de sucesso. É igualmente considerada a viabilidade financeira deste projecto através da caracterização do investimento e financiamento necessário, descrição das receitas e custos, demonstrações de resultados e uma avaliação do projecto de acordo com três cenários possíveis.

Finalmente, são apresentadas conclusões sobre o processo de elaboração do projecto de negócio e a sua afinidade com o espírito empreendedor, bem como apontados aspectos a considerar e desenvolver no futuro.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Alojamento Local, Gestão Estratégica, Projecto Empresarial

## **ABSTRACT**

Within the scope of the Final Project of the Master programme in Management and Business Strategy, of the Universidade Europeia, to obtain the Master's degree, a business project was developed which consists in the implementation of a Local Accommodation unit in the Lagoa de Albufeira – Sesimbra area, as well as its cost effectiveness study.

We began our approach to the project conducting a literature review on the concept and the reality of entrepreneurship, exploring and emphasizing the mental attitude necessary to become an entrepreneur. Next, the issue of Local Accommodation was considered, an opportunity which emerged in the tourism market in Portugal and which has been growing at an exponential rate in the last few years. This study includes the analysis of the evolution of LA in Portugal, in its elements of existing supply and demand for this type of accommodation. The business project presented thus emerges from the combination of the particular characteristics of entrepreneurship and enterprising spirit and the present tourism context, and it is possible to observe that it is attractive for entrepreneurs to invest in this area. The proposed business project is then the creation of a local accommodation unit.

For its location the area of Lagoa de Albufeira, in Sesimbra, was chosen, and this for several reasons: the situation of near saturation experienced in Lisbon and Porto; its proximity to Lisbon – merely 35 km – which allows one to escape the urban confusion while maintaining, at the same time, the capital and its tourism focal points within easy reach; and its natural features – beach and nature – which will be explored in the context of the project, forming an integral part of its identity, positioning and, consequently, differentiation from the competition. Given the centrality of its location for the definition of the unit, this establishment will bear the name “The Lake House”.

The project is presented in its constituent elements, from the full description of the building and its typology, the detailed analysis of the internal and external environments, including the formulation of SWOT and TOWS analyses, to the definition of its identity and the identification of the critical success factors. The financial feasibility of this project is also considered through the characterization of the necessary investment and funding, the description of revenue and costs, profit and loss accounts, and the evaluation of the project according to three possible scenarios.

Finally, conclusions regarding the process of drawing up the business project and its affinity with the entrepreneurial spirit are presented, and aspects to consider and develop in the future are pointed out.

**Keywords:** Entrepreneurship, Local Accommodation, Strategic Management, Business Project

# Índice Geral

	Pág.
Resumo	
<i>Abstract</i>	
Índice Geral .....	1
Índice de ilustrações .....	2
Índice de siglas e abreviaturas .....	3
<b>1. Introdução</b> .....	4
<b>2. Revisão da Literatura e Quadros de Referência</b> .....	8
2.1. Empreendedorismo .....	8
2.2. Alojamento Local .....	16
2.3. Tendências internacionais do AL .....	22
2.4. Apreciação crítica da oferta .....	24
2.5. Apreciação crítica da procura .....	27
2.6. Tipos de hóspedes que preferem este tipo de alojamento .....	29
2.7. Impacto Económico do AL .....	33
2.8. Principais dinâmicas do AL .....	34
2.9. Regulamentação e certificação como garantia do crescimento saudável e sustentado .....	35
<b>3. Componente Metodológica</b> .....	37
3.1. Tema .....	37
3.2. Regras .....	37
3.3. Metodologia .....	37
<b>4. Projecto de criação de um estabelecimento de AL</b> .....	42
4.1. <i>Executive Summary</i> .....	42
4.2. Caracterização do projecto .....	43
4.2.1 – Apresentação e descrição do negócio .....	43
4.2.2 – Missão, visão, valores e objectivos .....	46
4.2.3 – Razões que fundamentam uma proposta inovadora e realizável .....	47
4.2.4 – Características e experiência profissional da promotora ...	47
4.2.5 – Factores diferenciadores da concorrência .....	48
4.2.6 – Parcerias estratégicas .....	50
4.2.7 – Recursos humanos, materiais e financeiros necessários ...	51
4.3. Análise da envolvente - PESTAL .....	52
4.4. Análise interna .....	56
4.4.1 - Factores críticos de sucesso .....	56
4.5. Análise SWOT e Matriz TOWS .....	58
4.6. Plano de Marketing – Marketing Mix .....	62
4.7. Plano Operacional .....	68
4.8. Demonstrações Financeiras e Indicadores de Viabilidade Económica e Financeira .....	70
4.9. Plano Financeiro e Avaliação do Projeto .....	79
<b>5. Conclusão</b> .....	86
Referências .....	88
Anexos	
Apêndices	

## Índice de ilustrações

	Pág.
Fig. 1 – Evolução da criação de empresas em Portugal .....	11
Fig. 2 – Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos 2018/2017 .....	14
Fig. 3 – Proveitos totais 2010/2017 .....	15
Fig. 4 – Peso de Lisboa no total da oferta de AL em Portugal .....	16
Fig. 5 – Cronograma das actividades de investigação para o projecto .....	39
Fig.6 – Mapa de Remunerações .....	68
Fig. 7 – Pressupostos para avaliação financeira .....	70
Tabela 1 – Caracterização do investimento .....	71
Tabela 2 – Estimativas de Vendas e Serviços .....	73
Tabela 3 – Total Volume de Negócios + IVA .....	73
Tabela 4 – FSE – Fornecimentos e Serviços Externos .....	75
Tabela 5 – TOTAIS FSE .....	76
Tabela 6 – Gastos com o Pessoal .....	76
Tabela 7 – Investimento .....	77
Tabela 8 – Financiamento .....	78
Tabela 9 – Demonstração de Resultados Previsional .....	79
Tabela 10 – Mapa de Cash-Flows Operacionais .....	80
Tabela 11 – Plano de Financiamento .....	80
Tabela 12 – Balanço Previsional .....	81
Tabela 13 – Principais Indicadores .....	82
Tabela 14 – Avaliação do Projecto – Capitais Próprios .....	83
Tabela 15 – Avaliação do Projecto – Financiado .....	84
Tabela 16 – Avaliação Cenário - (-)10% Tx Ocupação .....	85
Tabela 17 – Avaliação Cenário - (+)10% Tx Ocupação .....	85

## **Índice de siglas e abreviaturas**

AL – Alojamento Local

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

ALEP – Associação do Alojamento Local em Portugal

AML – Área Metropolitana de Lisboa

CAE – Código de Actividade Económica

CE – Comunidade Europeia

DL - Decreto Lei

FSE – Fornecimento de Serviços Externos

I.A.P.M.E.I – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

I.E.F.P – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre Rendimento de Pessoas Colectivas

IRS – Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RNAL – Registo Nacional de Estabelecimentos de Alojamento Local

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Actual Líquido



## 1. Introdução

A projecção de Portugal no estrangeiro está em alta: na final da Gala Europeia dos World Travel Awards de 2018, realizada em Atenas no dia 30 de Junho, Portugal revalidou o troféu de Melhor Destino Turístico do Mundo conquistado pela primeira vez em 2017, enquanto Lisboa era agraciada com o prémio “Melhor Destino Citadino da Europa”. Além destes, Portugal recebeu 34 outros troféus (Jornal de Notícias, 2018), uma repetição do sucesso já obtido em 2017 na gala mundial dos mesmos troféus (Expresso, 2017a). Em Janeiro de 2017, Portugal surge em 113 publicações internacionais como sendo “o destino a não perder” nesse ano – uma tendência de procura que continuaria a crescer que se espera continue pelo menos até 2020 (Pereira, 2017a).

Estas distinções traduzem-se em aumento de procura, o que, por sua vez, se traduz em mais-valias para a economia nacional. Em Dezembro de 2017, um artigo no *Jornal de Negócios* dava conta que “Turismo cresce quatro vezes mais do que a economia portuguesa (...) 7 em cada 100 euros vêm de actividades desse sector” (Aguiar, 2017).

O que os dados também comprovam é que Lisboa continua a ser o destino preferido em Portugal, atraindo um número considerável e crescente de turistas. Segundo dados do Observatório de Turismo de Lisboa (Pereira, 2017a), o número de dormidas na cidade em 2015 situou-se nos 11,6 milhões, uma subida de 6,5% face ao ano anterior e de cerca de 20% face a 2013. Num artigo do jornal britânico *Daily Telegraph* de Fevereiro de 2018, Lisboa constituía a primeira das 22 razões “why everyone’s going to Portugal right now” (Telegraph Travel, 2018).

Contudo, um estudo de 2018 do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo dava conta que a saturação turística está a aumentar em Lisboa, indicando que, por dia, se concentram na capital 300 turistas por quilómetro quadrado, valor que ultrapassa o que se verifica em Londres, Praga ou Barcelona, e que o número de turistas é nove vezes superior ao de habitantes (Rocha, 2018). Embora haja a consciência de que a actividade turística atrai riqueza, cria emprego e pode mesmo atrair população, são crescentes as preocupações com os impactos que a procura turista provoca nos destinos, criando a necessidade de uma gestão sustentada e sustentável do crescimento turístico (Fernandes, 2018).

Uma tendência recente que veio aumentar estas preocupações prende-se com o alojamento local, o qual conheceu nos últimos anos um considerável desenvolvimento em Portugal. Segundo um estudo da TravelBI, em 2016 o alojamento sofreu um aumento de 95% no número de unidades abertas relativamente ao ano anterior sendo que o impacto do alojamento local na economia se encontrava estimado na ordem dos 1.664,7 milhões de euros (Pereira, 2017a). Este fulminante crescimento foi acompanhado por uma profusão de decretos-leis e portarias de regulamentação do sector, numa tentativa de ordenar, credibilizar e definir os contornos desta actividade: a primeira legislação sobre a matéria data de 2008 (DL 39/2008 de 7 de março), a qual sofre uma alteração em 2009 (DL 228/2009 de 14 de Setembro), duas em 2014 (DL 15/2014 de 23 Janeiro e DL128/2014 de 29 de Agosto) e outra em 2015 (DL 63/2015 de 23 Abril). Trata-se, portanto, de um sector muito dinâmico, em forte crescimento, com elevada procura, enfrentando os desafios próprios da fase de desenvolvimento em que se encontra, e apresentando um elevado índice de atractividade. Sem prejuízo de uma análise detalhe mais adiante, podemos avançar desde já que esta atractividade deriva de factores como sejam a elevada procura de alojamentos turísticos aliada à baixa remuneração de depósitos a prazo e a maior facilidade na concessão de créditos bancários para compra de casa, que faz com que seja mais interessante investir num negócio de alojamento local do que manter o dinheiro à guarda do banco. Por outro lado, a criação de uma unidade de alojamento local não exige um investimento elevado e pode ser empreendida por um reduzido grupo de indivíduos ou mesmo por uma única pessoa com visão, gosto pela actividade e espírito de iniciativa – um(a) empreendedor(a).

De facto, o empreendedorismo tem-se revelado cada vez mais importante no contexto de uma Europa, e de Portugal, a braços com uma severa crise económica desde 2008 e um elevado número de desempregados (InfotecPME, s.d.), tendo a União Europeia desenvolvido mesmo um programa de acção, “Empreendedorismo 2020”, com vista a relançar o espírito empreendedor, assente em três eixos de acção: ensino e formação; criação de um contexto propício à prosperidade e crescimento das empresas; modelos de empreendedorismo direccionados a grupos específicos (entre os quais, mulheres, desempregados, migrantes).

Em Portugal, o programa do XIX Governo Constitucional aponta o empreendedorismo e a inovação como objectivos prioritários para o desenvolvimento e para o aumento da competitividade da economia nacional (Resolução do Conselho de Ministros nº 54/2011).

Constata-se, assim, uma oportunidade no mercado nacional do turismo, com características que o tornam particularmente atractivo para a autora do presente estudo. Efectivamente, “Empreender é, acima de tudo, uma questão de atitude de alguém que preza a sua independência e realização pessoal.” (IAPMEI, 2016, p. 4). Este é o princípio que me norteou na escolha do projecto que proponho desenvolver como trabalho final no âmbito do mestrado em GEE, o qual tem como objectivo criar uma unidade de alojamento local em Sesimbra, mais propriamente na zona da Lagoa de Albufeira, numa óptica de empreendedorismo – simultaneamente, evitando os destinos habituais de Lisboa, Porto ou Algarve, e incidindo num local com elevado potencial de desenvolvimento, como adiante veremos. Pretende-se que este seja um projecto sustentável, que, partindo da identidade do espaço onde se inscreve, contribua com mais-valias económicas, sociais e culturais para o desenvolvimento do concelho e da região, e seja igualmente gratificante e realizador para a sua promotora.

Assim, e no que se refere à estrutura deste trabalho, começarei por fazer a revisão da literatura, na qual considerarei os aspectos mais relevantes dos conceitos de empreendedorismo, aliado a gestão estratégica, e alojamento local (tendências, impactos, caracterização da oferta e da procura), procurando identificar os vectores que orientarão a criação da proposta.

Seguidamente, será apresentada, fundamentadamente, a estrutura do projecto de criação de uma unidade de alojamento local, que receberá o nome de “The Lake House”, definindo os elementos que constituem a sua identidade – missão, posicionamento, características diferenciadoras, e factores diferenciadores da concorrência. Após as análises PESTAL, SWOT e TOWS, desenvolver-se-ão os elementos do Marketing Mix e do Plano Operacional de implementação, com respectivas demonstrações financeiras.

Para terminar, far-se-á uma reflexão sobre o projecto apresentado, procurando extrair conclusões do trabalho realizado e vias de desenvolvimento futuro.

## **2. Revisão de Literatura e Quadros de Referência**

Este projecto de mestrado situa-se na intersecção de duas áreas de grande relevo para a economia portuguesa: o empreendedorismo e o alojamento local.

### **2.1 – Empreendedorismo**

A primeira utilização do termo empreendedorismo é atribuída ao economista francês Richard Cantillon, cerca de 1730, o qual definiu o termo como qualquer forma de auto-emprego, e considerou empreendedor alguém que arriscava, na medida em que comprava bens no presente para vender a preços incertos no futuro. Desde então, vários economistas e académicos se dedicaram a explorar o tema, mas, apesar da sua longa história, tem-se verificado pouco consenso sobre o seu âmbito e raio de acção. A OCDE, que já desde há muito vinha considerando o empreendedorismo nos seus estudos económicos, reconhecendo a diversidade de abordagens que vinha adoptando na sua análise, lançou em Setembro de 2006 um Programa de Indicadores de Empreendedorismo. Com efeito, a importância crescente que este sector de actividade tem assumido nas últimas décadas à escala mundial obrigava a definir indicadores objectivos, fiáveis e partilháveis que permitissem comparar realidades. E este programa fez sentir à Direcção-Geral de Estatísticas daquele organismo a necessidade de definir os conceitos antes de poder estabelecer os indicadores. Ahmad e Seymour (2008) sistematizam então o percurso do conceito de empreendedorismo e propõe uma abordagem pragmática ao mesmo.

Não sendo proveitoso fazer aqui uma listagem exaustiva das várias perspectivas, concentrar-nos-emos apenas nas mais relevantes e estimulantes para este projecto. Assim, a primeira abordagem moderna, de mercado, ao conceito, que mais contribuiu para disseminar o termo, surgiu com o economista austríaco Joseph Schumpeter, em 1912 (edição original alemã), o qual relaciona empreendedorismo com inovação no sentido empresarial que hoje lhe conhecemos: “it is the carrying out of new combinations [to implement change within markets] that constitutes the entrepreneur”, acrescentando: “whatever the type, everyone is an entrepreneur only when he actually ‘carries out new combinations,’” (Schumpeter, 1949, pp. 75, 78).

Para Schumpeter (1949) empreendedorismo envolve a identificação de oportunidades de mercado e utilização de abordagens inovadoras para as explorar, aproveitando a

mudança, em combinações que podem incluir: introdução de um novo produto, ou característica; introdução de um novo método de produção; criação de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou fornecedor; ou, finalmente, a abertura de uma nova organização numa indústria. E isto independentemente de estar integrado numa organização ou de trabalhar de forma independente (Stevenson e Jarillo, 1990; Ahmad e Seymour, 2008)

As definições posteriores voltam a colocar a ênfase nestes pontos, ainda que, por vezes, diferenciadamente: a criação de riqueza por parte de indivíduos ou equipas através da conjugação de recursos inovadores para explorar oportunidades de mercado. Em 2003, a Comissão das Comunidades Europeia elaborou um Livro Verde intitulado *Espírito Empresarial na Europa* (em inglês, *Entrepreneurship in Europe*). Aqui empreendedorismo (“espírito empresarial”) é definido como:

“acima de tudo, uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objectivo de produzir um novo valor ou um resultado económico.” (Comissão das Comunidades Europeias, 2003, pp. 5-6)

Articulando com a inovação característica para o empreendedorismo do Schumpeter, pode-se completar o conceito atrás referido:

“A criatividade ou a inovação são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, para mudar ou até criar um novo mercado. Para transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso é necessário possuir a capacidade de combinar a criatividade ou a inovação com uma gestão rigorosa, e de adaptar uma empresa de modo a otimizar o seu desenvolvimento ao longo de todas as fases da sua existência. Isto ultrapassa a simples gestão quotidiana e prende-se com as ambições e a estratégia de uma empresa.” (Comissão das Comunidades Europeias, 2003, p.6)

Mais uma vez, a ênfase é colocada na criatividade e inovação, bem como na entrada, modificação ou mesmo criação de um novo mercado. O aspecto particularmente sugestivo na definição apresentada é a introdução do elemento “atitude mental”. Na verdade, o(a) empreendedor(a), tendo necessariamente de ser um(a) gestor(a), e por conseguinte, ser capaz de uma gestão rigorosa com vista ao êxito no mercado, precisa de incorporar características como aceitação do risco, gosto pela independência e espírito criativo e

inovador [traços que o texto da Comissão das Comunidades Europeias igualmente destaca e que não se encontram presentes na concepção de Schumpeter (1949)]. E este “espírito empresarial” - empreendedorismo é, segundo a CCE, aplicável a e importante para empresas de todos os sectores, tecnológicos ou tradicionais, em empresas de todas as dimensões e tipos, porque é crucial para a competitividade, porque cria emprego e promove o crescimento económico, e porque liberta o potencial pessoal, ao mesmo tempo que serve os interesses da sociedade. Como referem Ahmad e Seymour (2008, p. 8) “the entrepreneur is simultaneously looking back to the resources (and combining them in new and creative ways) and forward to markets (and perceiving new or unmet opportunities).”

É neste ponto crucial, de olhar para trás e para a frente, que o empreendedor combina três elementos: agir de forma inovadora, identificar oportunidades de mercado, criar valor. A partir daqui, Ahmad e Seymour (2008), propõem uma definição de empreendedorismo, com base na qual definirão os indicadores de avaliação (cuja consideração não cabe já no âmbito deste projecto):

“Entrepreneurship is about identifying and acting upon (*enterprising human activity*) opportunities that *create value* (be that economic, cultural or social). Typically, entrepreneurial activities require the leveraging of resources and capabilities through *innovation*, but the opportunities themselves always relate to the identification of either new products, processes or markets.” (Ahmad e Seymour, 2008, p. 10)

Contudo, apesar das acções por entidades de referência na esfera económica (CE e OCDE), o conceito de empreendedorismo continua a revelar-se multidimensional, susceptível de abordagens diferenciadas e até mesmo contraditórias, o que é não só revelador da pujança do sector, como também promissor para o seu desenvolvimento e estudo (Audretsch, Kuratko e Link, 2015).

Há autores que vêem igualmente uma abordagem empreendedora na perspectiva e comportamento de gestores trabalhando no contexto de empresas mais vastas, ou seja, numa óptica interna, de procura de oportunidades para explorar no contexto da organização, aquilo a que se poderá chamar “orientação empreendedora” (Lazzarotti, Silveira et al, 2015), fundamental no período pós-incubação das empresas, no sentido de manter a criação de valor e o seu sucesso. Nesta perspectiva, aquilo que caracteriza o empreendedor deverá ser estimulado e promovido mesmo em colaboradores que não se encontrem em posições de

liderança, a nível de *top management*. Há exemplos de empresas que o fazem, apostando numa cultura “empreendedora”: na 3M, existe “a well-known guideline—unwritten but universally understood—that our 8,000 researchers can spend 15% of their time working on an idea without approval from management”, uma abordagem que deu origem, por exemplo, aos post-its que hoje todos nós utilizamos (DeSimone, Hatsopoulos et al, 1995).

Numa abordagem semelhante, a Nestlé dava notícia em Maio de 2018 que concedia “a sexta-feira aos seus colaboradores que queiram ser empreendedores” (Bandeira, 2018), para que, no âmbito do programa “Fora da Casca” promovido pela empresa, possam explorar e desenvolver projectos próprios de inovação.

Como se pode depreender, o conceito de empreendedorismo tem-se vindo a alargar consideravelmente, também como consequência das mudanças que se verificam no meio envolvente. Para efeitos deste projecto, empreendedorismo será considerado como a actividade de identificação de e de acção inovadora e criativa sobre uma oportunidade de mercado com o objectivo de criar valor para o empreendedor e para a comunidade/sociedade. A figura do(a) empreendedor(a) é central. No artigo que escreveu para a *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, Filion define-o(a) como “an actor who innovates by recognizing opportunities; he or she makes moderately risky decisions that lead into actions requiring the efficient use of resources and contributing an added value” (Filion, 2011, p. 8). Juntamente com os três aspectos da definição de empreendedorismo proposta por Ahmad e Seymour, é esta interpretação da figura do(a) empreendedor(a) que nos afigura pertinente para o projecto que iremos apresentar.

Todo o interesse no campo do empreendedorismo (não só do que se trata, mas o que caracteriza a “atitude mental” dos empreendedores e a sua maneira de agir), parece derivar da noção de que há algo de diferente numa abordagem empreendedora às empresas e aos mercados, que deve ser apoiada e promovida. Daí os apelos que vemos em jornais e debates económicos da “necessidade de uma cultura de empreendedorismo” para promover o crescimento económico da Europa (Alves, 2017) bem como a quantidade de programas de incentivo ao empreendedorismo que surgiram nas últimas décadas. Podemos referir, de entre os mais recentes, a nível europeu, o programa de intercâmbio Erasmus para Jovens Empreendedores, lançado em 2009 como projecto piloto; e a rede europeia de mentoria para apoio a empresárias, lançada em Novembro de 2011 em 17 países, reconhecendo o reduzido

número de mulheres dedicadas ao empreendedorismo e a adequação desta abordagem às opções de vida da maioria da população feminina na Europa.

Em Portugal, a título exemplificativo, destacamos o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (Programa Estratégico +E+I) lançado pelo governo português em 2011, visando criar em Portugal “um ambiente que promova o empreendedorismo e os conhecimentos de inovação e qualidade enquanto factores capitais da dinamização do tecido empresarial português e da internacionalização da economia portuguesa”(Resolução do Conselho de Ministros nº 54/2011) e o concurso “Business Model Canvas – Uma Nova Página”, no âmbito da Bolsa de Empreendedorismo, lançado pela primeira vez em 2014 pela representação da Comissão Europeia em Portugal, com três prémios de cinco mil euros e menções honrosas para projectos inovadores.

Portugal tem correspondido a estes incentivos. Dun & Bradstreet (2016, p. 2) que considera as *startups*, as empresas constituídas por empreendedores, “a força motriz da dinamização da economia” e salienta a sua importância no tecido empresarial português, realizou, em 2015, o primeiro estudo abrangente sobre esta realidade, “O empreendedorismo em Portugal”. E os dados do segundo estudo revelam um ciclo de expansão das *startups* com início em 2013 que culminou dois anos depois com o melhor ano de constituições desde 2007, com as sociedades unipessoais a ganharem terreno (Dan & Bradstreet, 2106, p. 2) conforme se constata na Fig. 1.



Fig. 1 – Evolução da criação de empresas em Portugal (Fonte: Dun & Bradstreet, 2016, p. 4)

Mas se os aspectos de criatividade e inovação, aceitação do risco, e dinamismo são importantes no empreendedorismo, o elemento de gestão rigorosa acima referido não o é menos. Disso é indicativo que um dos indicadores desenvolvidos por Ahmad e Seymour



consista precisamente na taxa de sobrevivência das empresas criadas a 3 e a 5 anos (Ahmad e Seymour, 2008). O estudo elaborado pela Dan & Bradstreet já citado refere que, no caso português, cerca de dois terços (67%) das empresas sobrevivem ao primeiro ano de atividade, mais de metade (52%) ao fim do terceiro ano e apenas 41% transpõem o seu quinto ano de existência, um valor que baixa para 33% ao fim de sete anos (Dan & Bradstreet, 2016).

Antes, porém, de um gestor se debruçar sobre os elementos que constituem “uma gestão rigorosa”, é preciso considerarmos a importância que a gestão estratégica assume na condução de um negócio, especialmente em contexto de empreendedorismo.

Quer seja uma palavra de origem grega ou latina, o conceito de estratégia tem as suas raízes no domínio militar (Dogan, 2015). Tanto os exércitos como as organizações têm de planear a mobilização dos seus recursos para fazer frente a um adversário e ganhar vantagem competitiva.

Michael Porter, provavelmente o autor mais influente neste campo, considerava que a principal questão em matéria de estratégia talvez fosse saber por que razão as empresas têm sucesso ou fracassam (Porter, 1991), porque esta interrogação envolve todos os elementos pertinentes para a condução de um negócio: por que diferem, como agem, como são geridas. Equacionando êxito empresarial com o alcançar de uma posição de vantagem competitiva, ou série de posições competitivas, conducentes a um desempenho financeiro superior ou sustentável, gestão estratégica seria então o processo eminentemente dinâmico de integrar as diferentes actividades da empresa para permitir atingir esse desempenho desejado/desejável, considerando e incorporando as circunstâncias da envolvente.

No artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1996, *What Is Strategy?*, Porter define estratégia como “the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities” (Porter, 1996, p. 60), identificando três áreas como fontes de posicionamento estratégico: servir poucas necessidades de muitos clientes [a que chama “variety-based positioning” (Porter, 1996, p. 66)]; servir amplas necessidades de muito poucos clientes [“needs-based positioning” (Porter, 1996, p. 66), apontando a Ikea como exemplo paradigmático deste tipo de abordagem]; e, finalmente, servir amplas necessidades de muitos clientes num mercado limitado [“access-based positioning” (Porter, 1996, p. 67)]. A definição de um posicionamento distintivo implica a capacidade de dizer “não”, no sentido em que há abordagens, mercados e clientes que não serão contemplados, bem como o

alinhamento de todas as actividades da empresa com vista à realização dos objectivos definidos. John Kay (1999) reforça este último aspecto:

“Strategy, with its emphasis on the fit between characteristics and environment links naturally to an evolutionary perspective on organisation. Processes which provide favourable feedback for characteristics which are well adapted to their environment – and these include both biological evolution and competitive market economies – produce organisms, or companies, which have capabilities matched to their requirement.”

Quando publicou o artigo acima referido, em 1996, Michael Porter defende que as posições estratégicas deveriam ter um horizonte de uma década ou mais. Contudo, numa obra que veria a luz do dia quatro anos mais tarde, Gary Hamel sublinha um aspecto contrário, visível desde logo no título *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life* (2000). Posicionando-se no fim da era do progresso – linear, previsível – e anunciando o advento da era da revolução – de mudança descontínua e abrupta, de conexões em rede em desenvolvimento exponencial, de desequilíbrio e mudanças rápida e descontínua – Hamel defende que o futuro pertencerá aos ágeis e não-ortodoxos, sejam startups ou gigantes da indústria (Hamel, 2000, p. 10). Ao contrário de Porter em 1996, Hamel afirma: “The difference between being a leader and a laggard is no longer measured in decades, but in year, and sometimes months.” (2000, pp. 11-12).

Voltando a citar Hamel:

“Radical, nonlinear innovation is the only way to escape the ruthless hypercompetition that has been hammering down margins in industry after industry. Nonlinear innovation requires a company to escape the shackles of precedent and imagine entirely novel solutions to customer needs and dramatically more cost-effective ways of meeting those needs” (2000, p. 14).

Estas afirmações colocam a gestão estratégica para o século XXI muito próxima do conceito de empreendedorismo, como o considerámos acima. “Soon the world will be divided into two kinds of organizations: those that can get no further than continuous improvement and those that have made the jump to radical innovation.” (Hamel, 2000, p. 16).

Dobson, Starkey e Richards (2004) dividem as anteriores abordagens a estratégia em dois campos – as que equacionam estratégia com planeamento; e as que aproximam o conceito ao processo de gestão, visando orientar as capacidades da organização para responder ao seu ambiente, caracterizado por ser essencialmente complexo, imprevisível e, por conseguinte, avesso a planeamento. Defendem que “the key issue that should unite all discussion of strategy is a clear sense of an organization’s objectives and a sense of how it will achieve its objectives” (Dobson, Starkey e Richards, 2004, p. 1).

“Strategy itself sets the agenda for future action, strategic goals state what is to be achieved and when (but not how), policies set the guidelines and limits for permissible action in pursuit of the strategic goals, and programmes specify the step-by-step sequence of actions necessary to achieve major objectives and the timetable against which progress can be measured. A well defined strategy integrates an organization’s major plans, objectives, policies and programmes and commitments into a cohesive whole. It marshals and allocates limited resources in the best way, which is defined by an analysis of a firm’s unique strengths and weaknesses and of opportunities and threats in the environment. It considers how to deal with the potential actions of intelligent opponents.” (Dobson, Starkey e Richards, 2004, p. 3)

No século XXI, com uma envolvente empresarial cada vez mais caracterizada pela incerteza e por rápidas mudanças, acentuou-se nos EUA a aproximação de gestão estratégica e empreendedorismo, com a criação de revistas científicas, e mesmo de disciplinas de cursos, sobre o tema (Meyer, 2009), reflexo da reflexão de como a “atitude mental” que caracteriza o espírito empreendedor, como acima referimos, pode aplicar-se com vantagem nas modernas circunstâncias da envolvente. Conforme afirmam Hitt, Ireland, Camp e Sexton (2002, s.p.):

“An entrepreneurial mindset is required for firms to compete successfully in the new competitive landscape through use of carefully selected and implemented entrepreneurial strategies. An entrepreneurial mindset denotes a way of thinking about business and its opportunities that captures the benefits of uncertainty.”

Mais recentemente, Dogan (2015, p. 1288) afirmava peremptoriamente: “Today's business world has to be entrepreneurial and strategic in order to create wealth and to be competitive”. A mesma ideia é veiculada por Aslan (2017) que, integrando a sua reflexão no contexto da crise mundial que sucedeu entre 2007 e meados de 2009, igualmente sublinha a importância que as capacidades de inovação e adaptação das empresas assumiram. Para este

autor, na verdade, gestão estratégica e empreendedorismo estratégico são conceitos afins: “both of them try to discover business opportunities and develop them towards competitive advantages” (Aslan, 2017, p. 180) e usa-os indistintamente.

O projecto que apresentamos neste trabalho pretende constituir-se como uma aplicação de conceitos de gestão estratégica numa situação de empreendedorismo, procurando aproveitar uma oportunidade de mercado para criar valor para o próprio empreendedor e a comunidade em que o projecto será desenvolvido, aplicando as ferramentas comprovadas de gestão a um contexto de incerteza e de provável mudança rápida.

## 2.2 Alojamento local

Como já tivemos oportunidade de referir, o turismo em Portugal, que sempre foi um activo económico muito importante, atravessa actualmente um momento de particular sucesso, atestado pelos prémios já mencionados e visto todos os dias nas ruas das cidades e vilas do país.

O gráfico abaixo (Fig. 2) permite perceber, na comparação entre 2016, 2017 e os primeiros meses de 2018, como a actividade turística se tem comportado e o peso que tem na balança de pagamentos:

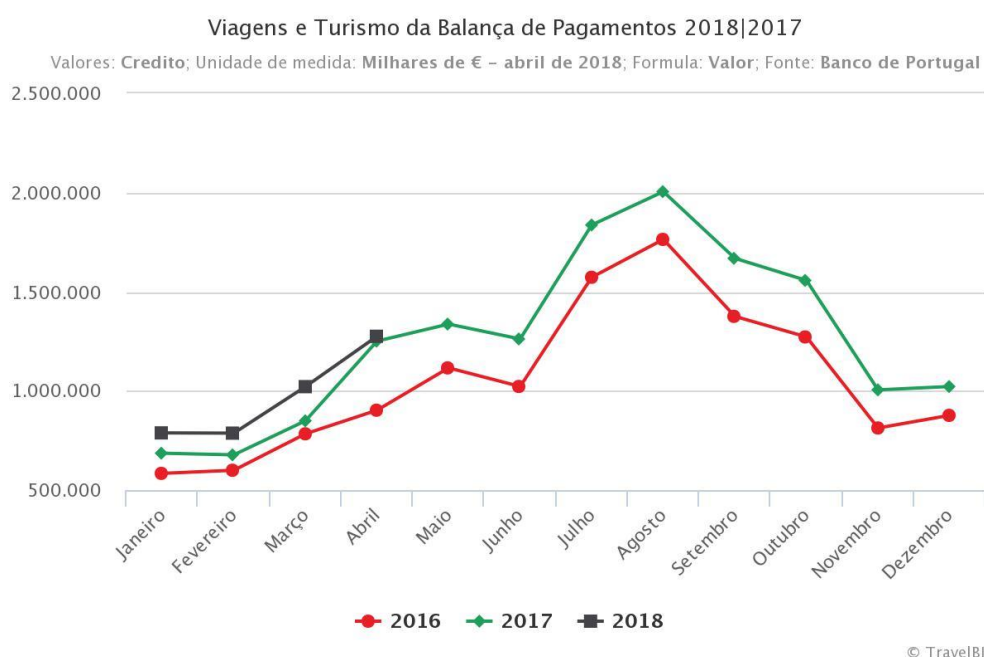


Fig. 2 – Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos 2018/2017. (Fonte: TravelBI)

Verifica-se que a natureza sazonal da actividade se mantém, e que o seu peso na balança de pagamento tem vindo a aumentar.

Contudo, a distribuição da procura turística no nosso país é muito desigual, conforme mostra o gráfico seguinte da evolução dos proveitos totais da actividade turística desde 2010 (excluindo o corrente ano) (Fig. 3):

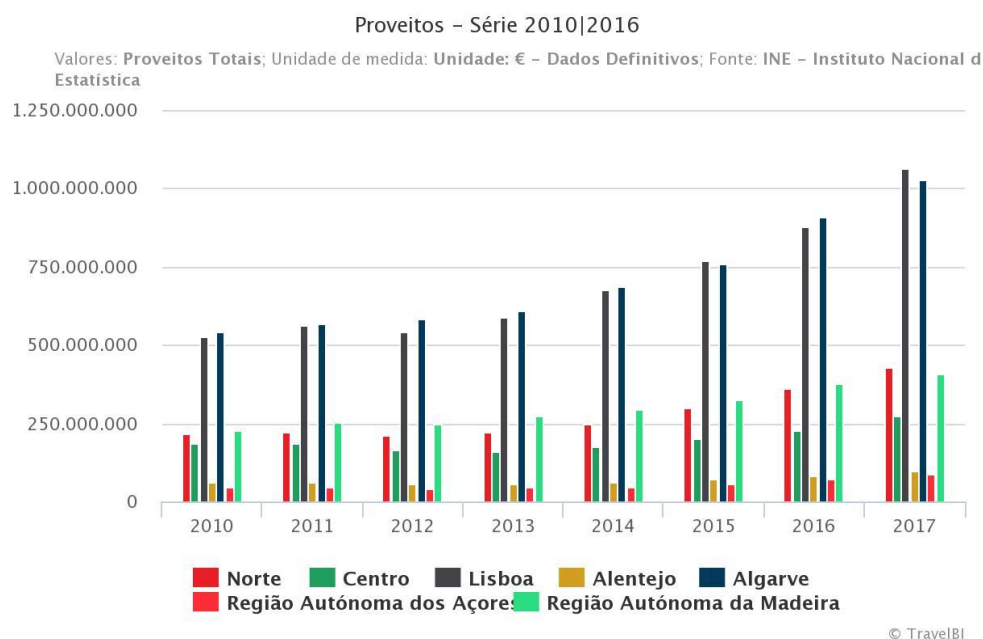


Fig. 3 – Proveitos totais 2010/2017. (Fonte: TravelBI)


Destes dados é possível concluir: em termos globais, a tendência é para um aumento dos proventos do turismo em Portugal, mais fortemente desde 2014; e as regiões de Lisboa e do Algarve continuam a dominar, destacadamente, as preferências dos turistas, e consequentemente os proventos desta actividade. Em 2015, os proventos turísticos de Lisboa ultrapassaram os do Algarve, o que voltou a verificar-se com mais força em 2017.

Com o aumento da procura, verificou-se igualmente um crescimento da oferta, em particular, para o que é relevante neste projecto, no número e nos tipos de alojamento, tanto nas modalidades tradicionais (hotéis) como em modalidades novas e inovadoras que vão ao encontro da necessidade de novas experiências turísticas, muitos deles visando precisamente deslocar os centros de interesse das cidades e da costa para o interior (turismo em espaço rural, agroturismo, turismo de habitação, *hostels*, alojamento local).

Este último – alojamento local (AL) – poderá não ser o fenómeno recente que muitos pensaram ser. Luís Vilhena (2018) conta como terá surgido, ao descrever como John Adams Dix, senador americano e futuro Mayor de Nova York, ao desembarcar na ilha da Madeira em 1847, foi recebido por um padeiro de origem italiana, proprietário da 'Boarding House' onde John Dix ficou hospedado. A forma de alojamento que no século XIX se designava por '*boarding house*' é a que, actualmente, damos o nome, em português, de Alojamento Local. John Dix permaneceu nessa casa dois meses, considerado na altura como sendo um aluguer de curta duração, e posteriormente escreveu um livro sobre o impacto do turismo de saúde na ilha da Madeira<sup>1</sup>.

O que é recente, contudo, é o *boom* que esta forma de proporcionar aos turistas um lugar para pernoitar conheceu nos últimos anos. Com efeito, segundo dados do Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL), disponibilizados pelo Turismo de Portugal, só em 2017 foram registados 19.493 novos estabelecimentos licenciados, o maior crescimento até à data, sendo que a maioria destes se situa na zona de Lisboa (10.611), no Porto (4.881) e na região de Albufeira, Algarve (4,815) (DN, 2017). O número total de unidades de AL registados em final de 2017 situava-se nas 55.345 unidades a 15 de Dezembro de 2017.

O estudo realizado para a AHRESP (Pereira, 2017a, p. 12) refere que os estabelecimentos de alojamento local representavam cerca de um terço da oferta turística da região de Lisboa. Ainda segundo o RNAL, em Janeiro de 2017 a área metropolitana de Lisboa detinha cerca de 25% do número de alojamentos e de quartos de todo o país, e 26% do número de camas (Pereira, 2017a, p. 15), como se constata no quadro abaixo:



	PORTUGAL	ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA
<b>ALOJAMENTOS</b>	36.647	9.248 (25%)
<b>QUARTOS</b>	88.395	22.310 (25%)
<b>CAMAS</b>	146.052	37.800 (26%)

Fig. 4 – Peso de Lisboa no total da oferta de AL em Portugal  
(fonte: RNAL, Jan 2017, citado por Pereira, 2017a, p. 16)

<sup>1</sup> *A Winter in Madeira and a Summer in Spain and Florence*, publicado em 1853, por D. Appleton & Co., New York.

Como medida do crescimento que esta realidade tem revelado nos tempos mais recentes, a 26 de Junho de 2018, a secretária de Estado do Turismo (SET), Ana Mendes Godinho, falando no Parlamento perante uma comissão que discutia a problemática do AL, avançava que existiam já 68.310 registos de alojamento local, mais 45.174 que em 2015 (Presstur, 2018b) e um crescimento superior a 23%. Devemos, contudo, ressaltar que estes valores não corresponderão necessariamente todos a novas unidades, mas incluem unidades que foram registadas nestes períodos (podendo estar já em existência há algum tempo), como mais adiante voltaremos a considerar.

Como já tivemos oportunidade de referir brevemente no capítulo introdutório, os factores que permitiram este notável desenvolvimento passam por:

- baixa rentabilidade de depósitos bancários que lançam o olhar de pequenos poupadores para áreas de negócio alternativas;
- elevada procura das cidades de Lisboa e Porto por parte de turistas estrangeiros (fruto de prémios recebidos, reconhecimento internacional da qualidade, e promoção intensiva), os quais, em muitos casos, buscam experiências de turismo diferenciadas;
- existências, nos centros urbanos da capital e do Porto, de casas antigas, em alguns casos devolutas ou em estado de abandono, sequela de morte dos proprietários e/ou fuga do centro da cidade para as periferias verificada nas décadas anteriores;
- legislação recente, mas que visou regras de licenciamento simples e claras, com requisitos bem definidos e de fácil cumprimento, e um processo de registo das unidades igualmente acessível (Presstur, 2018b).

Este aumento exponencial das unidades de alojamento local tem sido recebido com optimismo e entusiasmo, mas também com desconfiança e críticas. Pelo lado positivo, e para além do impacto muito favorável que esta actividade tem tido na economia portuguesa, e a possibilidade de gerar rendimentos complementares para muitas famílias, tem sido referido o forte investimento em reconstrução e requalificação de edifícios degradados para efeito de alojamento local, regenerando bairros urbanos que se encontravam praticamente desertificados. Além disso, pelas suas características, esta modalidade de alojamento tem criado oferta em locais que não podiam acolher hotéis de grande dimensão, com consequente dinamização turística dos espaços, em certos casos contrariando o carácter

sazonal do turismo [por exemplo, Reguengos de Monsaraz, onde a oferta era escassa e que, segundo Ana Godinho, contava em Junho de 2018 com 73 unidades (Presstur, 2018b)].

Por outro lado, as críticas apontam às excessivas *gentificação* e *turistificação* de certas zonas urbanas, que podem conduzir à sua descaracterização (Vilhena, 2018); à falta de segurança possível pela presença necessariamente efémera de turistas, ou seja, moradores de curta ou curtíssima duração, sem quaisquer laços com a comunidade local; e ao inflacionamento dos preços das casas em determinadas zonas, o que as torna inacessíveis a moradores de longa duração que aí possam pretender instalar-se.

Em 2008, como referimos acima, foi publicada em Portugal o primeiro diploma que, visando consagrar o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, cria a figura de alojamento local e o define nos seguintes termos:

“Consideram-se estabelecimentos de alojamento local as moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem que, dispondo de autorização de utilização, prestem serviços de alojamento temporário, mediante remuneração, mas não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos.” (DL 39/2008, de 7 de Março, p. 1441)

Consideramos que vale a pena rever, brevemente, a quantidade de diplomas entretanto publicados, que revelam o processo de acompanhamento pelo enquadramento legal de uma realidade muito dinâmica e mutante:

- o diploma acima referido foi alterado pelos Decretos-Leis n.º 228/2009, de 14 de setembro, e 15/2014, de 23 de janeiro, para permitir a prestação de serviços de alojamento temporário em estabelecimentos que não reunissem os requisitos legalmente exigidos para os empreendimentos turísticos;

- seguiram-se a Portaria n.º 517/2008, de 25 de junho, alterada pela Portaria n.º 138/2012, de 14 de maio, que, no seguimento da transposição da Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, pelo Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, consagrou a possibilidade de inscrição dos estabelecimentos de alojamento local através do Balcão Único Eletrónico – assim simplificando o processo de registo e legalização;



- a Portaria n.º 517/2008, de 25 de junho atrás referida definiu três tipos de unidades de alojamento local: apartamento, moradia, e estabelecimentos de hospedagem, definindo igualmente requisitos mínimos de segurança e higiene;

- a 29 de Agosto de 2014 é publicado o Decreto-Lei nº 128, que, face à proliferação destas unidades de acomodação turística, “eleva a figura do alojamento local de categoria residual para categoria autónoma, reconhecendo a sua relevância turística e inaugurando um tratamento jurídico próprio” (DL 128/2014 de 29 de Agosto, p. 4571). Este diploma, mantendo a definição anteriormente consagrada, estabelece em pormenor o registo destes estabelecimentos, os requisitos a que devem obedecer, a forma de exploração e funcionamento, bem como as formas de fiscalização e as sanções aplicáveis.

O estudo realizado pela Nova School of Business and Economics e pela Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa para a Associação Hotelaria de Portugal, divulgado em Novembro de 2016 (AHP, 2016) refere que este diploma levou a um aumento exponencial no número de propriedades em regime de AL, e teve também consequências no mercado imobiliário, estimando-se um efeito de 13.2% no preço das rendas (1.48€/m<sup>2</sup>) e de 30.5% no valor de transação dos imóveis (651€/m<sup>2</sup>) (AHP, 2016).

Entretanto, este considerável dinamismo levou igualmente ao surgimento da ALEP – Associação de Alojamento Local em Portugal, entidade que define a actividade como “uma prestação de serviços de acomodação, complexa e exigente, uma actividade do turismo” (ALEP, 2018), diferenciando-a claramente do arrendamento, mesmo chamando-lhe ‘arrendamento local’ ou ‘arrendamento de curta duração, e insistindo que as receitas do alojamento local não podem ser consideradas rendas. O AL é uma actividade empresarial e, como tal, tem receitas pelas quais emite facturas. Em termos fiscais, o AL tem um regime de IVA de 6%, com uma estrutura de custos relativamente extensa [que inclui os pagamentos de anúncios, as comissões dos sites de promoção e reserva, a limpeza e preparação regular do espaço, limpeza de roupas, consumíveis, *amenities*, se não tiver terá de contratar alguém para efectuar *check-ins* e *check-outs*, e vistoria ao AL, despesas comuns de habitação (água/luz/gás)] (ALEP, 2018).

### 2.3. Tendências internacionais do AL

Como já referimos, a realidade do AL tem sido alvo de considerações positivas e negativas, sendo que os sucessivos recentes diplomas têm vindo a moldar a sua configuração, num processo que não parece ter chegado ao fim. Há, contudo, um aspecto em que parece haver consenso:

*“A popularização e a crescente procura do AL em todo o mundo faz com que esta área de negócio esteja já a ser alvo de estudo por parte de muitos analistas, que são unânimes em afirmar que se trata de um mercado que vai crescer consideravelmente nos próximos anos.”* (Pereira, 2017a, p. 19)

No entanto, a experiência internacional, em cidades onde o boom do AL teve início mais cedo do que em Portugal, aponta para uma retracção, visando contrariar tendências de inflaccionamento ou escassez de arrendamento de longa duração com consequente fuga dos habitantes dos centros das cidades para as periferias: em Berlim, a utilização de apartamentos e casas inteiras para alojamento local foi proibido a partir de 1 de Maio de 2016; em Barcelona, a 27 de Janeiro de 2017 foi aprovado o “Plano Urbano Especial para Acomodação Turística” que suspendeu a atribuição de licenças para alojamento turístico. Noutras cidades, como sejam Londres, Dublin, Reiquejavique e mesmo Nova Iorque e São Francisco, têm vindo igualmente a ser aplicadas medidas restritivas do alojamento local (Macedo, Vitorino & Associados, 2017).

Em Portugal, entretanto, e segundo os estudos coordenados por Pereira (2017a, 2018), é possível identificar tendências internacionais que poderão vir a verificar-se a curto prazo, das quais salientamos:

- i. Entrada de **capital estrangeiro no mercado do AL**, designadamente, no que se refere ao Alentejo, em particular, de investidores europeus, de forma diferente da região metropolitana de Lisboa, onde o investimento parece provir predominantemente da China (Pereira, 2018). Nas regiões norte, centro e Alentejo, num total de 101 unidades, 1,5% são propriedade de cidadãos estrangeiros (britânicos, franceses e belgas e holandeses, mas também já alguns alemães e irlandeses), os quais aparentemente se dirigem ao nosso país como turistas, acabando por ficar a residir e operar unidades de alojamento turístico.

ii. **O elemento criatividade** deverá tornar-se cada vez mais importante, na medida em que a concorrência tenderá a aumentar consideravelmente. Aliar a sustentabilidade ambiental ou social à criação de novos projectos de investimento em estabelecimentos de alojamento local criativos e diferenciadores, com ligações fortes à identidade local ou à história da região pode ser uma boa solução estratégica.

iii. Assegurar e dominar os factores críticos de sucesso do projecto deverá tornar-se mais e mais fundamental para o seu êxito, uma vez que este não é garantido. Cada vez mais, os novos projectos e os já existentes têm de equacionar se estarão preparados para corresponder às necessidades e exigências dos hóspedes do futuro. 47% dos hóspedes da Geração Millennials afirma que os seus destinos turísticos representam quem eles são, 34% para a Geração X (40 a 60 anos) e Baby Boomers (>60anos) (segundo o estudo elaborado pela consultora MMGY, Retrato Global dos Viajantes Americanos, 2015, disponível em <https://www.mmgyglobal.com/services/research/portrait-of-american-travelers>). Isto implica que, durante a nossa vida, os nossos desejos enquanto consumidores alteram-se. Assim, de forma a acompanhar e a facilitar a adaptação a esta mudança por parte dos operadores turísticos, foram definidas três estratégias fundamentais:

- a) Definir e enfatizar os atributos competitivos da proposta turística que lhes é feita;
- b) Comunicar devidamente os atributos diferenciadores ao público-alvo que se pretende alcançar;
- c) Assegurar experiências de acordo com os desejos do consumidor e com a proposta turística feita. No fundo, os dois factores críticos de sucesso para o futuro são a **Experiência e a Comunicação**, e não apenas a qualidade e localização do alojamento.

iv. Finalmente, elementos de crescente centralidade são a **promoção** e a **comunicação da oferta**, a sua presença nos pontos em que os potenciais clientes procuram ofertas para as suas escolhas de férias e lazer, nomeadamente, nos dias de hoje, as plataformas digitais. Com efeito, a internet apresenta-se actualmente como uma ferramenta crucial e necessária para facilitar a globalização e o acesso a todo o tipo de serviços; de forma a alargar esse ponto de contacto, surgem plataformas de reservas online - AirBnB, HomeAway, TravelMob, VRBO, Home Escape, entre outras - que ampliam as hipóteses de sucesso de qualquer projecto de AL, pois é nelas que os potenciais clientes procuram alternativas diferenciadores do antigo mercado existente.

Outro factor diferenciador na hora da escolha de um alojamento local é a opinião de hóspedes anteriores, opinião essa facilmente expressada e consultada nas plataformas acima mencionadas, avaliando uma série de aspectos relativos á sua estadia. De forma a minimizar o risco de um estabelecimento ter críticas negativas é preciso garantir que questões como a higiene, simpatia, limpeza etc. são asseguradas, enquanto, por outro lado, gentilezas como pequenas ofertas simbólicas ou aconselhamento de bons restaurantes ou boas experiências são sempre bem recebidas por parte dos hóspedes, e incentivam-nos a escreverem reviews positivas nas plataformas acima referidas, o que irá motivar outros hóspedes a fazer o mesmo. A importância das opiniões na hora da recomendação de um estabelecimento é muito elevada, por isso para garantir um nível de excelência no que diz respeito ao feedback dos hóspedes, uma solução adicional pode passar por oferecer uma promoção do estabelecimento através de descontos ou parcerias de forma a promover o negócio. O grau de confiança nos sistemas de avaliação e nas críticas online é, actualmente, muito elevado, pelo que os turistas tendem a confiar naquilo que os seus pares dizem sobre estes locais. Uma das conquistas da Web 2.0, comunicação *peer-to-peer*, é uma mais-valia na promoção das unidades de alojamento local e deve ser explorada.

#### **2.4. Apreciação crítica da oferta**

O actual conceito de alojamento local destaca-se por apresentar diversas propostas no que diz respeito ao tipo de imóvel escolhido, as quais comportam vantagens e desvantagens. De forma a facilitar a identificação dos dois tipos de argumentos contemplados neste modelo, a equipa do Marketing FutureCast Lab (ISCTE - IUL) em parceria com a Sítios, no estudo para a AHRESP, considerou como argumentos a favor (Pereira, 2017a, 2018):

- Modelo elástico e adaptativo;
- Elevado potencial de evolução
- Grande capacidade de adaptação às exigências dos hóspedes;
- Rentabilidade potencialmente elevada;
- Capacidade de diferenciação;
- Sustentação da reabilitação patrimonial

Efectivamente, a evolução de um projecto de AL tem a vantagem de ser bastante flexível e revelar grande capacidade de se adequar às condições em mudança da envolvente. Um alojamento local pode começar com uma dimensão reduzida, sem grandes

extravagâncias e sofisticações, e ir crescendo à medida que essa necessidade se justifique, adaptando-se às expectativas e exigências dos seus clientes.

O potencial de crescimento e evolução é, por isso, mais um argumento a favor da criação de estabelecimentos de alojamento local, que através do crescente número de hóspedes e dos respectivos *feedbacks* ou *reviews* consegue uma maior proximidade entre hóspede e proprietário quando comparado com a hotelaria convencional. A tipologia do próprio AL é adaptável às exigências e/ou necessidades dos hóspedes, na medida em que existem diferentes infraestruturas - casa completa, dormitório, quarto privado.

Com uma gestão organizada e com um plano de negócio e de investimento estruturado, o projecto de AL pode ser bastante rentável (Pereira, 2018). A expansão de um AL pode ir sendo adaptada à medida das possibilidades do proprietário e de acordo com os níveis de procura e da taxa de ocupação, sem ser necessário recorrer a investimentos iniciais desmedidos.

No que diz respeito à sua capacidade de diferenciação, e estando directamente relacionado com o seu potencial de evolução. Contrariamente à realidade do conceito de hotelaria tradicional, onde o tipo de imóvel ou de construção é normalmente considerado convencional, no AL o imóvel pode ser de arquitectura criativa, com um estilo quase personalizável, de forma a conquistar os hóspedes pela sua autenticidade e pela sua diferenciação.

É de notar a importância que a criação de estabelecimentos de AL tem tido no sector da reabilitação do património lisboeta: actualmente, poucos edifícios devolutos e abandonados se vêem na capital, estando na sua maioria a ser comprados, renovados e reabilitados para efeito de alojamento local. Terão sido investidos apenas no centro histórico de Lisboa até junho de 2016 cerca de 48 milhões de euros na reabilitação de frações destinadas ao alojamento local (Pereira, 2017a, p.22).

Como argumentos contra o AL o estudo já referido identificou (Pereira, 2017a, 2018):

- Concorrência numerosa e a aumentar;
- Novas propostas da hotelaria tradicional, concorrente do AL;
- Dimensão limitada dos estabelecimentos;

- Convivência com o mercado habitacional;
- Relacionamento com os condomínios;
- Incerteza quanto aos fluxos turísticos e a capacidade aquisitiva dos visitantes;
- Legislação ainda em evolução.

Como vimos acima, o sector do AL está ainda em fase inicial e prevê-se que, a par do seu crescimento, surja também muita concorrência para o ramo. O facto de existirem cada vez mais estabelecimentos de alojamento local permite ter um leque de escolhas muito amplo e diversificado, associado ao elevado e crescente nível de exigência dos hóspedes e clientes. Em simultâneo, as cadeias hoteleiras tradicionais estão a apostar e a investir em hotéis capazes de competir com o AL em termos de preço, com promoções, ou no que se refere ao posicionamento, com unidades específicas, diferenciadas, por vezes temáticas, ou a nível das características do serviço.

O número limitado de quartos nos AL pode ser considerado um argumento desfavorável, dado que a sua reduzida dimensão pode condicionar a actividade. Por exemplo, numa época específica – digamos, passagem de ano – pode ser não ser possível corresponder às solicitações da procura, o que poderá contribuir para um afastamento dos hóspedes que irão recorrer à concorrência.

A legislação e regulamentação é outro ponto em constante alteração. Como já referimos, o governo português publicou, num período de dez anos (2008-2018), um conjunto de leis e portarias, com o objectivo de regulamentar um sector de actividade considerado muito recente. Por outro lado, como também já foi apontado, alguns governos europeus criaram entraves ao desenvolvimento do AL, numa atitude mais prudente, visando acautelar o possível boom de oferta e procura, com consequência imponderáveis para as cidades e os seus habitantes. Hoje em dia, esta é já uma questão em foco em Portugal, com a constatação de que a procura excedeu visivelmente as expectativas, a oferta embora tenha crescido exponencialmente não consegue acompanhar o ritmo de crescimento da procura, e as próprias metrópoles estão a ressentir-se deste fluxo turístico de crescimento tão rápido e até recentemente sem regulação: sistemas de transportes e restauração impreparados, perturbação nas rotinas viárias e pedonais, uma situação que ainda não se sabe como vai progredir.

Os últimos factores preocupantes dizem respeito à convivência com a habitação ou condomínios, a qual nem sempre é pacífica, consoante a zona onde o AL se localiza, a incerteza da continuidade do fluxo de turistas em Lisboa, e até a capacidade aquisitiva destes turistas, prevendo um futuro incerto e sem garantias.

## **2.5. Apreciação crítica da procura**

Conforme já foi referido, no momento da escolha do estabelecimento de alojamento local existem vários factores que os hóspedes têm em conta. Para as unidades de alojamento local, é crucial identificar estes factores no sentido de fidelizar e melhorar a relação com os clientes. Assim, listamos de seguida alguns destes aspectos que, para a procura, diferenciam positivamente o AL, em comparação com unidades hoteleiras ditas tradicionais:

- Existência de oferta a preços competitivos;
- Oferta não estandardizada;
- Possibilidade de interação com nacionais;
- Transparência - *reviews* e avaliações online;
- Diversificação da oferta;
- Experiências marcantes;
- Sensação de “estar em casa”

Existe uma oferta a preços muito competitivos que ajuda a ‘regular’, mesmo a ‘democratizar’ a procura por este tipo de alojamento. Ainda que o hóspede não opte pela opção mais económica, o facto de poder escolher e de ter outras alternativas faz com que seja aliciente para a generalidade dos hóspedes usufruir de AL.

A circunstância de a oferta existente não ser estandardizada permite que os hóspedes sintam realmente a diferença associada a cada destino escolhido, quer seja relativo ao país ou à cidade seleccionada. A oferta até agora disponibilizada pela hotelaria chamada convencional é comum e igual em todas unidades de cada cadeia. Por exemplo, uma unidade hoteleira da cadeia Pestana será tendencialmente uniformizada – em consonância com a sua estrutura identitária – mudando apenas a localização do imóvel. Assim, um hotel Pestana em Lisboa terá características semelhantes ao de Madrid ou ao

do Funchal<sup>2</sup>. Para os clientes que se identificam com os valores da empresa e que a escolhem para o seu alojamento, este é um factor que cria segurança e que os levará a escolher uma unidade hoteleira do grupo num outro destino. Contudo, para quem procura experiências novas, diferentes, esta abordagem não resulta. O carácter único e eminentemente diferente do AL fortalece o argumento a favor que diz respeito à vontade que os turistas têm em interagir com os nacionais de forma genuína, num ambiente que considerem acolhedor e ‘familiar’, interação essa que se torna facilitada ao recorrerem ao alojamento local, mas que tendencialmente não se verificará quando ficam hospedados num hotel.

Relativamente ao grau de confiança que os turistas depositam nas *reviews* e avaliações comentadas nas plataformas digitais, este é muito elevado levando a crer que os turistas tendem a confiar naquilo que os seus pares têm a dizer sobre os locais visitados e sobre a experiência vivida anteriormente, confiando na transparência das publicações efectuadas.

Como argumentos contra o AL foram identificados:

- Dúvida sobre a qualidade das instalações;
- Possibilidade de serviço não profissional;
- Serviços muito diferenciados;
- Dificuldades de comunicação no caso de existirem problemas;
- Dúvidas sobre a segurança dos pertences

O facto de um estabelecimento de alojamento local não possuir um fluxo credível de avaliações e *reviews* positivas, pode suscitar, nos hóspedes, desconfiança sobre a informação que lhes é transmitida, pondo em causa a qualidade das instalações.

Essa dúvida pode estender-se à qualidade dos serviços, esperando de antemão não ter um serviço similar aos proporcionados por uma cadeia hoteleira. Nestas circunstâncias, os clientes dos estabelecimentos de alojamento local irão continuar a ser exigentes com os serviços prestados de modo a garantir a sua qualidade.

---

<sup>2</sup> É de referir que, visando criar uma oferta diferenciada e única, o Grupo Pestana, em parceria com o famoso jogador de futebol Cristiano Ronaldo, tenha criado uma unidade hoteleira única e muito característica na Baixa lisboeta, em pleno centro histórico, chamado Hotel Pestana CR7.



Deste modo, outro argumento potencialmente desfavorável ao AL surge na medida em que existem níveis de serviço muito diferenciados neste sector de actividade, o qual ainda não terá a necessária fiscalização. Apesar dos vários tipos de AL, com diferentes preços e níveis de qualidade associada, uma má experiência, ainda que num registo '*low-cost*', pode suscitar dúvidas sobre o sector em geral, e causar receio na utilização destes estabelecimentos. Poderá ainda existir a ideia de que a formalização de uma reclamação, na eventualidade de uma experiência negativa, será difícil de concretizar ou de resolver, e que de nada servirá. Como referido anteriormente, existe nos sites da especialidade uma ferramenta útil para os hóspedes, que consiste nas *reviews*, útil para quem quer avaliar o estabelecimento de AL através das opiniões de hóspedes anteriores, antes de reservar a sua estadia. Neste caso, os hóspedes podem criar uma *review* negativa, que serve para preservar a veracidade sobre as experiências vividas pelos clientes nos estabelecimentos de AL.

A questão da segurança dos pertences encerra o leque de argumentos encontrados contra os estabelecimentos de AL por parte dos hóspedes, uma vez que estes podem não conhecer o estabelecimento em si, ou terem insuficiente informação sobre o estabelecimento.

## **2.6. Tipos de hóspedes que preferem este tipo de alojamento**

O turismo em Portugal tem batido vários recordes nos últimos anos devido ao elevado ao número de turistas e hóspedes que nos visitam. Em 2017, Portugal recebeu 20,6 milhões de hóspedes, mais 8,9% face ao ano de 2016. (Santos, 2018).

Segundo o INE, os estabelecimentos hoteleiros registaram perto de 21 milhões de hóspedes, um valor nunca antes atingido. As dormidas também avançaram 7,4% face a 2016, registando-se em mais de 57 milhões, das quais quase 42 milhões de não residentes. (Neto, 2018).

Em termos de facturação do sector hoteleiro, o valor gerado foi de 3.391,4 milhões de euros (Presstur, 2018a). Em relação às nacionalidades que nos procuram, apesar de o mercado britânico continuar a representar uma maior quota no turismo nacional, representando 22% dos turistas recebidos em Portugal, este mercado cresceu apenas 1,1% face a 2016.

Seguidamente na quota de turistas, os alemães representam 13,6% em 2º lugar, os espanhóis em 3º lugar com 9,7% e os franceses em 4º lugar com 9,5%, tendo o mercado interno português contribuído com cerca de 15,9 milhões de dormidas para o total anual (Neto, 2018).

Em 2017, os mercados que mais se sobressaíram relativamente à evolução no mercado português foi o mercado brasileiro com um crescimento de 35,6%, o mercado norte-americano com uma evolução de 33,4% e o mercado polaco que registou uma subida de 30%. De um modo geral, todas as regiões durante o ano de 2017 registaram aumentos nas dormidas, sendo que a RA Açores (+15,8%) e a região Centro (+14,5%) se destacam (Neto, 2018).

O INE concluiu que as dormidas de mercados externos representaram 72,4% das dormidas totais ao longo de 2017, analisando os dados da evolução das dormidas entre 2007 e 2017, considerando que os crescimentos acumulados atingiram 22,4% para os residentes e 55,5% para os não residentes, com isto o peso das dormidas de não residentes aumentou de 67,4% do total em 2007 para 72,4% em 2017 (Neto, 2018).

Relativamente ao mercado do AL, a AIRBNB divulgou em Abril de 2018 dados sobre os visitantes da sua rede. Afirma que em 2017, 2,62 milhões de visitantes, oriundos de mais de 150 países, optaram por utilizar a sua rede para se hospedarem em alojamentos locais em Portugal. Na direcção inversa, 455 mil pessoas viajaram de Portugal e usufruíram de estabelecimentos da Airbnb noutros destinos (Curvelo, 2018).

O estudo realizado pelo Gabinete de Turismo de Sesimbra, por Filipa Isabel Marques, teve como objectivo caracterizar o Perfil do Turista em Sesimbra 2015, avaliando indicadores como a nacionalidade, dimensão do grupo, poder de compra, duração média da estadia, modalidade de alojamento escolhido, produtos turísticos preferidos entre outros.

Consideraram uma amostra total de 405 inquiridos, 151 de origem portuguesa (37%) e 254 de origem estrangeira (63%). Dos estrangeiros, os 3 maiores mercados emissores são a Espanha com 19%, França com 17% e a Alemanha com 10%, o Brasil começa a emergir como o mercado fora da europa emergente com 5%.

Da amostra, 54,3% dos inquiridos viaja acompanhado, tendo o grupo de turistas em média 5,36 pessoas por grupo. Distinguindo por nacionalidade, os portugueses mantêm a

média de 5 pessoas por grupo e os estrangeiros apresentam-se em grupos de 6 pessoas, viajando com mais acompanhantes.

O poder de compra é apontado pela despesa média diária individual, através do poder monetário apresentado e dispensado durante a visita. Conclui-se que cerca de 40% dos indivíduos gastam “entre 20€ a 30€”, valor mais comum. Seguidamente 21% tem gastos “entre os 40€ e os 50€”.

Ao analisarmos o poder de compras e as nacionalidades, notou-se algumas diferenças. Cerca de 47% dos inquiridos de nacionalidade portuguesa tem gastos “entre os 20€ e 30€”, e 20% tem gastos médios “entre os 0 e 10€”. Nas nacionalidades estrangeiros, 36% tem gastos “entre os 20€ e 30€”, e 23% “entre os 40€ e os 50€”, valor justificado por ser a primeira vez que visitam Sesimbra para 79% dos inquiridos, pressupondo-se uma maior predisposição para conhecer a região, consumir produtos locais e serviços disponíveis – animação turística, restauração, enologia entre outros.

Em relação às dormidas, 64% dos inquiridos pernoveram, 49% são portugueses e 74% são estrangeiros. A estada média de noites refere-se ao período de permanências dos visitantes na Vila de Sesimbra durante 12 meses, e com base nessa informação foi calculada a média de noites dormidas para todos os inquiridos. De forma geral, os inquiridos permaneceram uma média de cerca de 5 noites em Sesimbra, tempo esse que pode potenciar o crescimento económico da região, quer pela restauração ou comércio local, entre outros.

Na modalidade de Alojamento escolhida, em Sesimbra a oferta existente é muito variada e por esse motivo é importante perceber qual é a preferência por parte dos visitantes. Na análise estatística, 29% dos inquiridos preferiu pernover num “Hotel”, enquanto que 18% preferiu o “Alojamento Local”, o que nos indica uma pequena diferença entre a modalidade mais comum e antiga (Hotel) e a que actualmente pretendemos implementar – Alojamento Local.

Esta escolha pode recair pelo facto de em Sesimbra, a oferta existente em termos de unidades hoteleiras seja de 4\* e a variação de preço entre Hotel e AL seja significativa em relação ao preço por noite/quarto. À data, a maioria do alojamento existente já se inseria na categoria do AL, representando a segunda opção escolhida pelos inquiridos. A facilidade e a disponibilidade para marcação, a centralidade de alguns alojamentos permitem que o

“Alojamento Local” seja uma das principais escolhas quando a deslocação ou permanência não foi planeada.

Separando por nacionalidades, os portugueses preferiram o “Hotel” com 19% e de seguida o “Alojamento Local” com 13%. Da nacionalidade estrangeira, 35% preferiu o “Hotel” e 21% o “Alojamento Local”, escolha que poderá ser justificada pela opção da modalidade apenas existente nas unidades hoteleiras – ‘half board’, full board ou all inclusive, no entanto a oferta de “alojamento local” tem vindo a adaptar-se de forma a dar resposta às necessidades existentes por falta de outras tipologias de unidades hoteleiras.

De seguida foram analisados quais os serviços ou opções de produtos turísticos com mais procura e que mais agradam os inquiridos. As conclusões apresentadas são de que o produto “Sol/Mar” é a tendência mais procurada com 27,71% - justificado pelas condições, beleza e segurança que as praias do concelho apresentam. Em 2º lugar com 20,86% dos resultados surge a opção “Gastronomia e Vinhos”, sendo que em Sesimbra o ex-libris é o peixe e marisco pelas razões óbvias de proximidade marítima e segura qualidade do pescado, ainda nesta região encontramos variadas vinhas de qualidade com bastante história e tradição vitivinícola a 10 minutos de distância, de carro – em Azeitão por exemplo.

O turismo de Natureza surge como a 3ª opção de escolha com 18,18%, justificada pela procura de novas experiências e a valorização do património natural presente na região, começando agora a ter alguma representatividade.

Neste sentido, importante reforçar que o concelho de Sesimbra é bastante diversificado na oferta que apresenta, existindo inúmeros operados disponíveis permanentemente com um leque de actividades que permite usufruir do património natural durante todo o ano.

Ao comparar as nacionalidades inquiridas conclui-se que quer para os portugueses quer para os estrangeiros, a procura dos produtos turísticos é similar, notando que os produtos escolhidos são os que maior visibilidade têm e melhor caracterizam a oferta existente no concelho.

A última pergunta foi submetida de forma a perceber qual a fidelização do hóspede e a sua intenção de voltar a Sesimbra, e 93% dos inquiridos demonstraram intenções de

regressar sustentando assim uma experiência positiva e de acordo com as expectativas iniciais do visitante.

## **2.7. Impacto Económico do AL**

Segundo o estudo “O Impacto Económico do AL na área metropolitana de Lisboa 2016-2020” (Pereira, 2017b), em 2016 este sector registou um grande dinamismo na AML, verificando um aumento de 95% no número de unidades de alojamento local abertas, incrementando 75% na capacidade de alojamento quando comparado com 2015.

O mesmo estudo estima que o impacto económico total do AL na economia em 2016 foi de 1.664,7 milhões de euros, advindos de:

- impacto directo originado pelo alojamento e outras prestações de serviços - 285,9 milhões de euros.

- impacto indirecto - resultante dos gastos realizados pelos turistas enquanto a sua estadia em AL;

- impacto induzido pelo efeito multiplicador da actividade do AL na economia nos sectores envolventes, e pelos gastos realizados pelos seus colaboradores - 829,2 milhões de euros.

Relativamente ao peso do AL no Turismo da AML em 2016, considerou-se que a soma dos benefícios directos e indirectos é de 18,3%, e em relação à contribuição para o PIB - Produto Interno Bruto - o AL e as contribuições inerentes das actividades que este sector dinamiza, representa 1% do PIB gerado na AML.

O forte contributo deste sector para a sociedade, Estado e Autarquias em 2016, permitiu concluir que o impacto do AL na AML:

- Gerou um contributo para o PIB da região no valor de 669,3 milhões de euros, divididos em 97,4 milhões relacionados directamente, e 571,9 milhões de euros resultados do efeito multiplicador da actividade do AL na economia;

- Criou 5.706 empregos directos e 13.439 de forma indirecta, pagando em salários e outras retribuições 51,4 milhões de euros;

- Com o desenvolvimento do AL o Estado beneficiou directamente de 48,8 milhões de euros em IVA (20,6k€), IRS/IRC (11,6 k€) e SS (16,6k€);

- A cobrança da taxa turística gerou para as autarquias 4,5 milhões de euros.

O grupo de trabalho que realizou o estudo referido simulou, ainda, aplicar a realidade de 2016 e o enquadramento fiscal dos rendimentos originados pelo AL, preconizado no OE (orçamento estado) de 2017 tendo previsto o ganho do Estado em 17,2 milhões derivado do novo regime de IRS/IRC sobre esta actividade (Pereira, 2017b).

## **2.8. Principais dinâmicas no AL 2017/2020**

O estudo já referido, “O impacto económico do Alojamento Local na Área Metropolitana de Lisboa 2016-2020” (Pereira, 2017b), considera desenvolvimentos no sector que vertemos aqui pela relevância que poderão ter para o projecto de AL que pretendemos desenvolver (fruto da proximidade da sua localização com a região aí considerada):

- A procura turística crescente, mas limitada - O número de turistas que chegam a Lisboa e à sua AM continuará a crescer a um bom ritmo, mas que será limitado pela capacidade máxima do Aeroporto Humberto Delgado - Lisboa no final de 2018, atingindo o seu limite de ocupação. Continuamos a aguardar a construção do aeroporto do Montijo em 2021 de forma a distribuir a chegada dos turistas que nos procuram pelos dois aeroportos, agilizando a distribuição dos mesmos pela AML;

- Importância do imobiliário e recuperação urbana - sendo o AL uma actividade ligada ao sector do valor imobiliário, garante uma rentabilidade que justifica a procura e o investimento sentido na reabilitação urbana, principalmente na zona da baixa de Lisboa, como já referido anteriormente;

- Actividade do AL está na sua base de juventude - conforme revisto, é um sector de actividade em franco crescimento e expansão, prevendo-se um ligeiro abrandamento, que não é preocupante uma vez que a actividade ainda não atingiu uma aproximação do seu estado de maturidade, obrigando apenas a alguns ajustes aos modelos de negócio e organização;

- Reconversão do Perfil do Empreendedor - existe uma maior profissionalização do empreendedor, transferindo a gestão corrente para empresas especializadas em intermediação;

- Regulamentação e certificação positiva e desejada- Estes factores são considerados importantes e positivos na medida em que o reconhecimento do sector beneficia os investidores e futuros empreendedores reconhecendo a credibilidade da actividade.

Não podemos igualmente excluir, fruto da história recente, que venham a ser elaborados e aprovados outros diplomas legislativos que venham configurar diferentemente o sector do AL, ou orientá-lo noutras direcções, ou ainda causar constrangimentos/abrir oportunidades de negócio à sua operação.

## **2.9. Regulamentação e certificação como garantia do crescimento saudável e sustentado**

Prevê-se que, na AML, o AL beneficie de um aumento sustentado da procura turística e do aumento dos gastos dos turistas por ele alojados de forma a aumentar o seu impacto turístico.

O aumento da oferta é uma realidade efectiva, com maior impacto a nível de apartamentos e *hostels*, que irão beneficiar da procura de novas centralidades, exploração de zonas com oferta hoteleira reduzida ou inexistente, e do surgimento de novos conceitos relacionados com sol, mar, terra.

O facto de a oferta de produtos ser de elevada qualidade ao nível do AL, irá permitir uma evolução positiva do nível de preços, ainda que de forma prudente, aproximando-os um pouco do nível de preços praticados em outras áreas metropolitanas europeias, permitindo beneficiar de um desenvolvimento de uma oferta turística que complementa a existente, proporcionando uma oferta de cariz mais experiencial.

A regulamentação é desejada e essencial para reconhecer a importância do sector, contar com a transparência da concorrência e obter um crescimento sustentável e justo. Para além disso, assistimos a uma grande receptividade para iniciativas de certificação que garante a qualidade por parte de associações do sector para a

continuidade da elevada qualidade da actividade, servindo como referência de qualidade e confiança perto dos turistas, contribuindo ainda para o desenvolvimento de competências dos proprietários e empreendedores.



### **3. Componente Metodológica**

#### **3.1. Tema a abordar e regras de pesquisa**

Este trabalho consiste no desenvolvimento de um plano de negócio para o lançamento de uma unidade turística de alojamento local, localizada no concelho de Sesimbra, freguesia do Castelo, zona denominada por Lagoa de Albufeira.

#### **3.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

Objetivo geral do trabalho é desenvolver um plano de negócios que permita o lançamento e a gestão sustentada de uma unidade turística de alojamento local, a que daremos o nome de “The Lake House”. Adiante se explicará a razão de ser desta designação.

Objetivos específicos:

Pretende-se com este projeto:

- capitalizar na saturação relativa da região de Lisboa em termos de turismo, em particular no que se refere a AL, oferecendo uma alternativa próxima mas ao mesmo tempo estimulantemente diferente;
- tirar partido da privilegiada situação geográfica da unidade de AL – 35 minutos de Lisboa – e da facilidade de acessos que a caracterizam;
- explorar o potencial da região, ligado às vertentes de mar e terra – em virtude da localização específica;
- promover a economia local, mediante o estímulo à criação e /ou incremento de actividades desportivas e de lazer, através da criação de parcerias estratégicas;

#### **3.3. Metodologia: Paradigmas, métodos, instrumentos e técnicas**

Para a realização desta dissertação-trabalho final de Mestrado, que resultou na elaboração de um projecto de negócio visando a implementação de uma unidade de Alojamento Local, foram utilizados diversos métodos de recolha de informação, desenvolvidos ao longo dos seis meses que decorreram entre Março e Agosto de 2018. Estes métodos podem dividir-se em investigação primária (observação em primeira mão e investigação pessoal, realizada em entrevistas, conversas com profissionais da área) e

secundária (através de estudos prévios e teorização sobre o objecto de estudo – o alojamento local) (Dawson, 2002).

O interesse por esta actividade económica e área de estudo foi despertado por conhecimentos no sector e gosto pessoal, por se tratar de uma área com grande dinamismo e que, como já tivemos oportunidade de reiterar, conhece actualmente uma fase de grande expansão.

A seguir a esta primeira abordagem, e para efeitos da realização do projecto/dissertação de mestrado, comecei o percurso da investigação por proceder ao que se convencionou designar por *desk research* (pesquisa secundária), ou seja, a recolha, leitura e análise de livros e artigos científicos que estruturam e problematizam a realidade objecto de estudo e os conceitos que para isso se revelam fundamentais – empreendedorismo, gestão estratégica e alojamento local, no sentido de proceder à revisão da literatura.

Desta recolha, fez igualmente parte a compilação da legislação relevantes (Decretos-Leis e Portarias).

Dado que se trata de matérias com elevada ligação à prática, foi realizada também recolha de dados estatísticos micro e macro-económicos, bem como sobre a evolução e o estado actual do sector do turismo e do alojamento local (em Portugal e no litoral centro) em diversas entidades tutelares: PORDATA, Instituto Nacional de Estatística, TravelBI, ALEP, AHRESP, Turismo de Portugal, IAPMEI, Airdna.

Foi igualmente recolhida informação em jornais online, diários e semanários, generalistas e especializados em economia e turismo, em artigos relevantes para a temática em análise.

A partir do momento em que foi tomada a decisão de localizar este projecto de unidade de Alojamento Local na zona da Lagoa de Albufeira, procedemos à recolha de informação específica sobre a região e o município de Sesimbra, nomeadamente junto da Câmara Municipal de Sesimbra, o seu Posto de Turismo e GAE - Gabinete de Apoio ao Empresário.

Para além disso, foram realizadas várias entrevistas com *stakeholders* locais, ou ligados ao local projectado para a implantação da unidade de alojamento local, com o objectivo de recolher informação fiável, actual e pertinente para a elaboração do projecto, a saber:

- Dr. Pedro Coelho, responsável pelo Gabinete de Apoio ao Empresário da Câmara Municipal de Sesimbra;
- Dra. Maria João Rebelo, Técnica Superior do IAPMEI, Direcção de Proximidade Regional e Licenciamento do Centro de Apoio Empresarial do Sul – Lisboa;
- Dr. Jonas Cardoso, responsável pelo Posto de Turismo localizado na Fortaleza de Santiago, na vila de Sesimbra;
- Cristina Moura, proprietária de um estabelecimento de Alojamento Local localizado na vila de Sesimbra (permitindo aferir a realidade do sector, procedimentos e problemas mais comuns, e avaliar um pouco da concorrência).

Estas quatro entrevistas, presenciais, visavam recolher informação que complementasse informações recolhidas em estudos e em artigos, confrontando estes elementos com dados da prática. Foram do tipo semi-estruturadas, sendo que foi preparado um elenco de perguntas a colocar, deixando, contudo, margem para enveredar por caminhos que se mostrassem interessantes/relevantes para os objectivos em causa.

Foram igualmente realizados contactos com entidades bancárias, com o objectivo de recolher informação e aconselhamento sobre linhas de financiamento e apoio a jovens empreendedores. Tal como as anteriores, estas foram entrevistas presenciais, semi-estruturadas, e os elementos recolhidos incidiram sobre o espectro prático da elaboração do projecto:

- Dra. Cristina André, gerente da agência Anta-Cacém do Novo Banco;
- Dra Vera Lúcia Cavaca, gestora de empresas da agência Santander Totta da Cotovia – Sesimbra.

Algumas entrevistas puderam ser gravadas (com consentimento prévio dos entrevistados), transcritas e encontram-se disponíveis para consulta como apêndice deste trabalho (Apêndices 1, 2 e 3).

Devemos realçar que alguns contactos tentados, apesar de uma primeira resposta favorável a uma entrevista de fornecimento de informação, acabaram por não se concretizar em tempo útil. Neste caso, inclui-se:

- Catarina Zogheb, membro da Equipa Multidisciplinar do Departamento das Actividades Turísticas e Alojamento Local, Departamento de Estruturação da Oferta, Direcção de Valorização da Oferta do Turismo de Portugal, que solicitou o envio das perguntas por email, mas não concretizou resposta a nenhum dos contactos de reiteração e insistência;
- Maria João Guerreiro, office manager da ALEP – Associação do Alojamento Local em Portugal, a quem também foram enviadas a apresentação do projecto e as perguntas a colocar, mas sem retorno por parte da Associação a nenhum dos emails enviados. O contacto telefónico encontra-se condicionado à partida pela informação de que o número disponível se destina exclusivamente a apoio administrativo e questões relacionadas com a Direcção, conforme se pode ler no site [www.alep.pt](http://www.alep.pt).

Ao mesmo tempo que se procedia à recolha de informação sobre os campos teóricos e práticos de concretização do projecto, começou-se a tarefa de estruturar o projecto de estabelecimento de Alojamento Local que se pretende implementar, processo que envolveu:

- análise e caracterização da envolvente e a concorrência;
- definição do *naming*, missão, valores, objectivos e posicionamento do projecto a implementar;
- elaboração da SWOT e a TOWS;
- definição das várias vertentes do marketing mix.
- preparação das demonstrações financeiras e indicadores de viabilidade.

Todas as actividades atrás referidas constituíram-se em etapas, não lineares, que se sobrepuseram parcialmente no tempo. Para maior facilidade de leitura e melhor percepção, modelámos as etapas do trabalho num diagrama de Gantt, numa abordagem retrispectiva e não prospectiva, apresentado na Figura 5 abaixo.

**Cronograma das actividades de investigação**

Etapas	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto
Abordagem ao projecto						
Recolha de informação bibliográfica para elaboração da revisão da literatura						
Recolha de dados sobre turismo e AL local para caracterização do sector						
Realização de entrevistas						
Análise da informação e dos dados recolhidos						
Estruturação do projecto de AJ						
Redacção da dissertação/projecto						

Fig. 5 – Cronograma das actividades de investigação para o projecto.

## **4. Projecto de criação de um estabelecimento de AL**

### **4.1. Sumário Executivo (*Executive Summary*)**

O plano de negócios elaborado para ser apresentado como trabalho final de mestrado tem como objectivo implementar um Alojamento Local na Lagoa de Albufeira e estudar a sua viabilidade financeira.

Este projecto consiste na construção de uma casa modular de tipologia T3, ao qual será dado o nome de Alojamento Local - 'The Lake House' uma vez que ficará situada numa envolvente rodeada de mar e natureza, localizada na Lagoa de Albufeira em Sesimbra.

Para a implementação deste negócio, a empresa Prisma Inovador Lda. irá recorrer a um financiamento por parte de uma linha de Apoio financiada pelo principalmente pelo Turismo de Portugal - Linha de Apoio à Qualificação e à Oferta 2017/2018 no valor de 100.000€.

Após análise da sua viabilidade financeira e económica, constata-se que o projecto é viável e apresentando valores atractivos para o seu investimento considerados no cenário base - VAL 98.330€, TIR 49,75% e um *payback period* de 3 anos.

O objectivo da empresa será, após o período de retorno do investimento que será de 3 anos, investir na implementação de um outro AL, iniciando assim a expansão do negócio com o intuito de criar uma rede de AL reconhecida.

## **4.2. Caracterização do projecto**

### **4.2.1. Apresentação e descrição do negócio**

O projecto insere-se no sector do Alojamento Local e terá a designação de “The Lake House”. O nome pretende associar a localização do AL com as actividades possíveis de usufruir ao ficar alojado na casa. Por si só, o nome induz para uma casa no lago ou na lagoa, associando a ideia de mar e natureza nas redondezas da unidade de AL.

Este nome pretende reunir os dois elementos caracterizadores da unidade hoteleira, os quais são igualmente os traços diferenciadores da zona do país em que se encontra: a ligação ao mar e à Lagoa de Albufeira, e a ligação à zona arborizada de pinhal, área protegida, e mais adiante a proximidade relativa da Serra da Arrábida.

O nome escolhido tinha de ser apelativo, ficar no ouvido, ser fácil de decorar e de espalhar, daí a opção por uma designação em inglês, aproveitando igualmente o facto de os portugueses serem, na globalidade, reconhecidos pela facilidade na compreensão de outras línguas. Por outro lado, considerei que a utilização da língua inglesa não seria um entrave aos hóspedes nacionais. Na fase inicial do projecto, comecei por ‘baptizar’ o alojamento de ‘Surf & Turf’, utilizando o trocadilho já existente em inglês mas associado à gastronomia – usado quando se mistura no mesmo prato carne e peixe (ou marisco) – associado ao facto de ter as duas vertentes – mar e terra/natureza. No entanto, depois de um ‘brainstorming’/mini-sondagem, percebi que o nome não era perceptível para as pessoas inquiridas, não tinham conhecimento do trocadilho nem entendiam a expressão, e em simultâneo ao verem o projecto de conclusão da casa não associavam o tipo de imóvel ao nome escolhido, que instantaneamente as remetia para uma ideia de ‘surf house’, com pranchas de surf expostas na parede, ambiente descontraído e imensos jovens de todo o mundo pela casa, destoando do verdadeiro aspecto que terá a habitação. Outro factor que influenciou a mudança de designação foi também o posicionamento do próprio alojamento, e pensar que o nome escolhido poderia acabar por restringir o tipo de hóspede que no futuro optará pelo estabelecimento de alojamento local. Escolher um posicionamento é sempre preferir uma opção a outra e ter de deixar de fora algum mercado, exige-se essa escolha; contudo, ao mudar o nome creio que poderei abranger futuramente uma faixa etária mais ampla e acrescentar um tipo de público diferente ao meu alojamento. Poderá ser, sim, uma casa com todas as

comodidades e ser habitada por um grupo de jovens, quer pratiquem ou não desportos náuticos ou de natureza, por uma família com crianças e também por um grupo de família ou amigos que procurem desfrutar do sossego e paisagem da localização do alojamento.

Passando à descrição do imóvel, tratar-se-á de uma unidade hoteleira de Alojamento Local que consiste numa construção modular de quatro assoalhadas (T3) distribuídas por um andar térreo. Este contém uma sala e cozinha em *open space*, com ilha separadora, e lavabo (casa de banho de serviço), uma suite e dois quartos, arrumação e uma casa de banho completa. A casa compreende igualmente um jardim, com zona de churrasco, piscina (com chuveiro) e *deck* com mesa, cadeiras e chapéu de sol, dando a possibilidade de usufruir do espaço para descanso e/ou realizar refeições (Cf. Anexos 1 e 2).

Esta unidade será gerida pela empresa Prisma Inovador Lda., a qual tem como objecto social a criação e gestão de unidades hoteleiras de alojamento local; realização de catering e eventos; consultoria e formação na área da estratégia empresarial da actividade hoteleira e da restauração.

O projecto nasceu da conjugação de vários factores:

- Gosto pessoal pelo sector da hotelaria, e experiência diferenciada na área; bem como pela motivação do Empreendedorismo e criação do próprio emprego;
- Região com um elevado desenvolvimento turístico, procura cada vez mais acentuada e escassa oferta de hospedagem.
- Existência de programas de apoio e incentivo ao desenvolvimento turístico da região

A empresa Prisma Inovador Lda. é uma empresa unipessoal por quotas e tem como objecto social: a criação e gestão de unidades hoteleiras de alojamento local; realização de catering e eventos; consultoria e formação na área da estratégia empresarial no sector da hotelaria e da restauração.

Inserir-se de acordo com o registo de Actividade CAE55201 – Alojamento mobilidade para turistas, inscrição nas finanças na categoria B do IRS Trabalhador individual.



O Alojamento Local foi registado através de uma mera comunicação à Câmara Municipal de Sesimbra para que seja atribuído o número do registo do estabelecimento e o respectivo licenciamento aprovado, depois de ter requerido ao Turismo de Portugal e à C.M. Sesimbra (neste caso) a aprovação necessária. O registo financeiro juntamente com a inscrição no Registo Nacional de Estabelecimentos de Alojamentos Locais (RNAL) são suficientes para abrir de imediato ao público.

Uma vez aberto é importante garantir que cumpre os requisitos de segurança- o extintor, manta de incêndio, kit de primeiros socorros e a placa de identificação do número de emergência nacional visível – 112. É também obrigatório ter à porta uma placa identificativa da modalidade do estabelecimento de hospedagem – AL, que pode ser adquirida na AHRESP ou no Balcão Único Empresarial juntamente com o ‘kit’ dos requisitos de segurança.

A tipologia escolhida para a construção deste AL procura abranger um maior número de clientes, desde casais com filhos, grupos de amigos e famílias uma vez que a casa dispõe de acomodação para pelo menos seis pessoas.

Para os equipamentos e serviços complementares, está prevista a construção de uma piscina de superfície exterior com alpendre e churrasco, bem como um deck de acesso ao exterior e uma zona lounge com espreguiçadeiras e mesa com cadeiras para usufruir de uma refeição no jardim.

Uma vez que este é o primeiro projecto da empresa Prisma Inovador no sector do AL, com este investimento pretende-se valorizar a estratégia de negócio, conquistando novos clientes - estrangeiros e nacionais- e lançar uma cadeia de alojamentos.

O produto principal da empresa será o alojamento, podendo aliar outras práticas, como sejam, eventos privados e catering, actividades de animação turística – visitas guiadas de jipe ou moto4, prática de desportos náuticos (surf, windsurf, pesca); desportos terrestres (trilhos, BTT, caminhadas), através de várias parcerias e protocolos criados com empresas especializadas na zona.

Para além destas iniciativas, no concelho vizinho, Setúbal, existem diversas actividades de origem gastronómica e enológica, uma vez que a região é conhecida pela

excelência na produção de Moscatel e outros vinhos, alargando o leque de experiências proporcionadas.

O objectivo deste projecto é dinamizar o turismo na área da Lagoa de Albufeira e de Sesimbra, aproveitar a sua excelente localização e explorar a Serra da Arrábida e tudo o que contempla, uma vez que nos encontramos nesta região, aproveitando o negócio crescente do AL, proporcionando uma estadia agradável e uma experiência diferente e diferenciadora a todos os turistas e visitantes.

#### **4.2.2. Missão, visão, valores e objectivos**

A missão da Prisma Inovador Lda. é o desenvolvimento de projectos sustentáveis de hotelaria e turismo, fortemente enraizados nas regiões onde se encontram e determinados pela identidade e cultura envolventes. Propõe-se criar valor para todos os stakeholders no negócio: clientes/turistas/hóspedes; parceiros; colaboradores; fornecedores; vizinhos; entidades locais; associações ambientalistas.

‘The Lake House’ é uma marca registada associada ao turismo na região de Sesimbra, mais especificamente da Lagoa de Albufeira, visando a aproximação do mar e do ambiente rural envolventes, proporcionando experiência de alojamento e de turismo diferente, inovadora e marcante, conseguida igualmente através das parcerias estabelecidas com entidades/ empresas da região.

A visão da Prisma Inovador Lda. e das marcas que lhe estão/estarão associadas é ser reconhecidas como entidades de referência na criação de unidades hoteleiras de alojamento local modulares, sustentáveis, respeitadoras do ambiente físico e cultural em que se inserem.

Valores que norteiam a actividade de empresa e das unidades de alojamento local:

- respeito pelo ambiente físico em que se insere;
- apreço pelo ambiente cultural envolvente;
- responsabilidade no tratamento com os clientes/hóspedes;
- idoneidade e confiança na relação com parceiros e fornecedores.

#### **4.2.3. Razões que fundamentam uma proposta inovadora e realizável**

Para a concepção deste projecto foram tidas em conta alguns argumentos que fundamentem a proposta inovadora e realizável que se pretende construir:

- A exploração da zona envolvente permite ao hóspede usufruir das características naturais referidas anteriormente, proporcionando uma estadia extraordinário em contacto com elementos da natureza e do mar;
- O Alojamento Local é considerado uma actividade económica em expansão no nosso país, que como tem sido referido, tem permitido aumentar a oferta turística, contribuindo de forma muito valiosa com receitas e proveitos obtidos através quer do alojamento proporcionado, como pelas actividades paralelas que daí advém – restauração, serviços;
- Investir e qualificar a região é sempre um meio de valorização, permitindo expandir a actividade económica e a implantação de serviços, dando seguimento ao seu crescimento sustentado. Este investimento advém do aumento sentido na procura por hospedagem na área envolvente aliado á pouca oferta disponível neste momento, encontrando nessa lacuna uma boa oportunidade de explorar o alojamento local;
- Criar um projecto desta envergadura com vertentes sustentáveis e ambientais, para além da consciência ambiental que devemos ter em conta, permite a longo prazo rentabilizar o investimento efectuado na aquisição dos equipamentos necessários para a reutilização das energias renováveis, quer seja dos painéis solares, termoacumulador, meios de reciclagem;
- Ser um alojamento local construído com um método alternativo ao tradicional faz do projecto por si só uma razão inovadora, rentável e sustentável por todas as características inerentes ao método de construção modular de casas pré-fabricadas.

#### **4.2.4. Caracterização e experiência profissional relevante da promotora**

Patrícia – A promotora e dona da empresa deste projecto tem um perfil empreendedor, crucial para o sucesso deste negócio. A formação académica aliada á experiência pessoal e profissional até agora adquirida, são factores fundamentais para manter a motivação

necessária para enfrentar os desafios inerentes à construção de um negócio e criação de uma empresa.

O facto de um empresário ser empreendedor, implica que o mesmo seja o responsável pelo sucesso do seu projecto e pela gestão dos resultados que se esperam positivos. É necessário ter uma personalidade que assuma riscos e que lidere o processo de execução do projecto, com o objectivo de a médio longo prazo, estar bem estabelecido no mercado do AL, criando diversos temas e adaptando vários sectores de mercado, alargando a oferta existente de Alojamentos Locais e diferenciando-se da concorrência pela sua solidez e diversidade.

#### **4.2.5. Factores de diferenciação em relação à concorrência**

- Localização e tipo de construções
- Decoração e ambiente relacionados com o tema e a envolvente (mar e terra)
- Sustentabilidade - painéis solares (aquecimento água; aquecimento central); piscina natural
- Fechadura com código (e não chave)
- Serviços associados – carrinha para tours e *transfers* (do aeroporto)

A concretização deste projecto tem como objectivo construir o primeiro AL da empresa Prisma Inovador, com a expectativa de "The Lake House" ser a rampa lançamento da empresa neste sector de actividade.

Como factores de diferenciação em relação à concorrência, a localização é o primeiro argumento. A localização escolhida será a Lagoa de Albufeira em Sesimbra, zona até agora caracterizada por construções para segunda habitação e por esse motivo é classificada como área calma e sossegada, ideal para relaxar e usufruir da proximidade com o mar e a terra conforme já referido anteriormente.

O tipo de construção que se pretende é também inovador. Deixamos de lado a construção típica em Portugal, a construção em alvenaria, com fundações e tijolos e seguimos o modelo de casas modulares- vulgarmente conhecido por modelo americano uma vez que este tipo de construção pela resistência sísmica que tem é aconselhada em países que

possam ser afectados frequentemente, como é o caso dos EUA e do Japão, e que consiste na construção de uma casa por módulos previamente fabricados. Como vantagens desta construção referimos o orçamento e o valor total da construção, uma vez que os materiais são feitos numa 'linha de montagem' e posteriormente transportados para o terreno, sendo necessário montar os módulos da casa; bem como o tempo de execução do projecto que é visivelmente reduzido - 2/ 3 meses até conclusão - quando comparado com o método mais comum a alvenaria - pelo menos 1 ano e 6 meses para a construção de uma casa com o mesmo projecto arquitectónico / mesma tipologia.

A decoração também será um elemento diferenciador uma vez que pretendemos segmentar este AL para o tema de Sol e Mar, com a vertente de desportos náuticos e turismo de natureza, associado ao nome 'The Lake House' alusiva à mistura destes dois 'ingredientes'. Será baseada numa decoração com linhas rectas e modernas, mobília de cor clara e de fácil conjugação e mobilidade para se poder adaptar facilmente às necessidades dos hóspedes. Os elementos decorativos serão sofisticados e de bom gosto, sem perder uma característica fundamental – a comodidade do alojamento.

O factor da sustentabilidade não é esquecido, e na conjuntura actual com as preocupações ambientais a estarem cada vez mais na ordem das nossas prioridades, o AL 'The Lake House' pretende-se sustentável. Por esse motivo, está planeada a instalação de painéis solares, aproveitando a excelente exposição solar que dispõe e deste modo investir nesta solução que a longo prazo será a melhor opção, uma vez que a energia consumida proveniente do sistema implantado não será comprada a qualquer fornecedor e a poupança no valor da factura de electricidade pode atingir os 15%-20%. Este facto é muito importante uma vez que na modalidade de AL e com a rotatividade de clientes não será possível gerir de forma escrutinada a energia gasta pelos hóspedes. O sistema de construção da casa é no seu todo considerado uma solução construtiva ecológica e sustentável uma vez que garante uma boa eficiência energética do edifício, representa uma enorme poupança de recursos naturais, na sua construção e causa um menor impacto ambiental pelo seu bom desempenho térmico e acústico. Será também incentivada a reciclagem através da instalação de contentores específicos para a separação do lixo e serão espalhados pela casa apelos informais e simpáticos alertando para a poupança de água e luz evitando o desperdício destes recursos.

A inovação também estará presente neste projecto, uma vez que se pretende instalar uma fechadura com código em vez da típica fechadura de chave na porta principal do Alojamento. Este sistema permite o acesso ao Alojamento por método de inserção de código PIN com 4 ou 6 dígitos, código esse que irá ser diferente para cada reserva prevenindo o acesso posterior do hóspede à data da visita. Esta alteração possibilita um eventual *check-in* a qualquer hora, agiliza a logística de chaves e a eventual perda das mesmas.

Como serviços associados à empresa, podemos considerar uma carrinha para fazer *tours* pela região de Sesimbra e Setúbal, ou para fazer transferes do e para o aeroporto, facilitando o transporte dos passageiros directamente até ao local onde se insere o Alojamento.

#### **4.2.6 - Parcerias Estratégicas**

As parcerias estratégicas estão planeadas uma vez que são o método ideal para nos aliarmos aos parceiros locais que têm outras competências e recursos que possam vir a ser procurados, aumentando a massa crítica e o número de ligações ao negócio de modo a ter sucesso no mercado. Expandir as parcerias e fazer equipa com pessoas externas à organização permite uma perspectiva diferente e a possibilidade de partilhar clientes e aumentar a oferta.

Estabelecemos como prioridade ter como parceiros os operadores turísticos que desenvolvam actividades relacionadas com o desporto náutico e de natureza:

- surf, kitesurf, windsurf, mergulho, pesca, pesca submarina, barcos e iates, *paddle*, canoagem, parapente, BTT, observação de aves, trilhos, escalada, naturismo, entre muitas outras.

Parcerias com restaurantes em troca de publicidade, aproveitando a gastronomia regional reconhecida pela qualidade de peixe e marisco. Empresas de aluguer de carros e transferes e lojas locais são também parcerias importantes de estabelecer.

Como exemplo de um acordo de parcerias entre as empresas em troca de publicidade poderá passar por oferecer 10% de desconto no caso de vir através do aconselhamento do parceiro: 10% de desconto no Alojamento / 10% de desconto no total da conta do restaurante ou do serviço – op. Turístico / Transporte / Lojas.

#### 4.2.7. Recursos Humanos, materiais e financeiros necessários

A estrutura orgânica da empresa / o organograma é composto pela Gerente Sócia /Promotora deste projecto, que terá como função o acolhimento e recepção dos hóspedes, no aeroporto caso seja requerido ou no AL, de modo a estabelecer uma proximidade com os guests, apresentar-lhes o Alojamento e partilhar informações sobre a envolvente.

Para a logística da limpeza da habitação entre as reservas, e para a manutenção do jardim e da piscina do Alojamento irão ser contratadas duas pessoas em regime de trabalhador independente para o efeito. Também o contabilista que prestará um serviço mensal à empresa será contratado neste regime.

Estes serviços irão ser contratados inicialmente em regime de trabalhadores independentes, prevendo que assim que a empresa se encontre estável e em pleno funcionamento os colaboradores passem a fazer parte do quadro fixo de trabalhadores da empresa Prisma Inovador, Lda.

O investimento material e financeiro neste projecto pretende incluir as seguintes rubricas:

- Terreno com 484m2 e 200m2 de implantação (era.pt ref 072160214) por 45.000€, no distrito de Setúbal, concelho de Sesimbra, freguesia do Castelo na zona da Lagoa de Albufeira.

- Uma casa pré-fabricada por módulos de madeira maciça com 100m2 na tipologia T3, construída no norte da Estónia - Tallin. A casa demora entre 6 a 8 semanas a ser entregue, montada por quatro homens no terreno entre dois e sete dias, com o auxílio de uma grua de 30 toneladas. O preço do pacote de fábrica da casa são 18.000€, o transporte ascende a 4.200€ e a montagem 4.600€, totalizando (sem IVA) 26.800€. Com IVA a 23% sobre o valor são 6.164€, fazendo a soma de 32.964€, o valor da casa concluída. O fabrico e montagem da casa ficam a cargo da empresa NorgesHus (cf. Anexo 3).

Relativamente a **equipamentos**:

- ✓ Casa
- Cozinha - máquinas – 1.500€
- Ar condicionado na sala e quartos – 1.500€

✓ Jardim

- Deck- 800€
- Piscina de superfície exterior – 1.000€
- Churrasqueira – 1.000€

Para a **decoração**:

✓ Casa

- 3 quartos – 1.000€
- Cozinha + sala 2.000€
- 2 WC – 1.000€

✓ Jardim:

- Mesas e cadeiras + chapéus de sol – 1.000€

Foram registados outros investimentos:

- Licenciamento para construção da casa – 2.000€
- Instalação de painéis solares – 3.000€

**Total do investimento = 94, 764 €**

#### **4.3 - Análise da envolvente - PESTAL**

- **Envolvente política**

Portugal vive um período de estabilidade governativa, com baixa probabilidade de perturbação e mudança, com entendimentos mais ou menos tranquilos com entidades da concertação social, o que cria um clima favorável para o desenvolvimento de novos negócios e atração de visitantes.

De forma a estender este período de estabilidade económica, o governo português tem estabelecido medidas que visam promover o aumento das taxas de emprego e o crescimento económico do país, como por exemplo, tem incentivado ao empreendedorismo através das



entidades competentes - I.A.P.M.E.I, I.E.F.P, Portugal2020, que proporcionam aconselhamento estratégico e apoio financeiro para projectos de criação de novas empresas.

Em Portugal, este processo é facilitado, é um dos países da união europeia com prazos mais reduzidos e facilitados (4 dias e meio), comparando com a média dos restantes países da U.E (11 dias) segundo o relatório *Doing Business 2017*, divulgado pelo Banco Mundial (World Bank. 2017).

- **Envolvente económica**

O Banco de Portugal (2017), nas projecções macro-económicas que publicou para o período 2017-2019, refere que a economia portuguesa deverá manter uma tendência de recuperação ao longo destes anos, em sintonia com o ritmo de crescimento esperado para a área Euro. Assim, o PIB português deverá crescer 1,7% em 2018. A evolução da actividade económica ao longo deste período estará assente num crescimento forte das exportações, reflectindo um enquadramento económico e financeiro externo favorável, mantendo-se os ganhos de quota de mercado já conseguidos e aumentando a procura interna. O mesmo estudo salienta o aumento seguro das exportações desde 2009 (prevendo-se cerca de 46% em 2018, mantendo-se, porém, o consumo interno estável, sem alterações significativas desde o mesmo ano. Este último indicador encontra-se fortemente condicionado pelo baixo crescimento dos salários reais e pela necessidade de dar continuidade ao processo de redução do nível de endividamento das famílias.

Em 2017, a economia portuguesa cresceu 2,7%, segundo dados do INE (DN, 2018), o maior crescimento desde 2000 (ano em que cresceu 3%). O ano passado, o PIB, que cresceu 1,4% em 2016, aumentou 2,7% em volume, prevendo-se que em 2018 se situe nos 3%. O turismo tem contribuído significativamente para o crescimento verificado na economia portuguesa, sendo que, entre 2007 e 2013, 77% do investimento em turismo focou-se no alojamento .A taxa de desemprego deverá cair para 9,0% em 2018.

Segundo os dados do Turismo de Portugal (2017), em 2017, o Turismo reforçou a sua posição como principal sector exportador da economia, contribuindo com 7,8% para o PIB, 18% para o volume global de exportações, e constituindo 50,1% das exportações de serviços e 28,0% das exportações de bens. O mesmo estudo aponta uma performance de crescimento

notável em todos os indicadores: mais 8,9% de hóspedes, mais 7,4% de dormidas, mais 16,6% de proveitos globais, com aumentos igualmente registados no número de estabelecimentos, quartos e camas, e mais 19,5% de receitas turísticas. As principais regiões de destino são a Área Metropolitana de Lisboa (com uma quota em 2017 de 29,9%), o Algarve (com 20%) e o norte do país (com 19,9%). Ainda em 2017 registou-se o maior crescimento relativo (mais 11,7%) de hóspedes estrangeiros (chegando ao 1,3 milhões de visitantes).

- **Envolvente sociocultural**

Actualmente o consumidor procura processos de compra cada vez mais rápidos, prescindindo de intermediários, fazendo as suas compras em plataformas como Amazon, Ebay, Ali Baba, e Airbnb para o turismo, que aliam rapidez de processo, a preços mais competitivos e contacto directo com o fornecedor.

A personalização e a autenticidade podem constituir tendências importantes a considerar. A primeira refere-se à vontade dos consumidores de terem produtos e/ou serviços cada vez mais distintivos e diferenciados, que constituam uma expressão da sua própria individualidade. A autenticidade prende-se com o desejo de realizar férias em contextos reais (não padronizados e assépticos em cadeias multinacionais de hotéis, por exemplo), com impacto positivo no destino.

- **Envolvente tecnológica**

Os sistemas de informação desenvolvidos e usados nos dias de hoje têm um peso muito importante na sociedade actual. Os sites e aplicativos online estão em constante desenvolvimento, fazendo cada vez mais parte do nosso dia a dia pela simplicidade e sentido prático que apresentam. No sector do AL como vimos anteriormente, as plataformas online são a maior forma de expansão e desenvolvimento do sector de negócio.

Segundo o Bareme Internet de 2016, Marketest, 67% da população portuguesa tem acesso à internet ou seja 5,7 milhões de utilizadores. No mesmo estudo, estes mesmos utilizadores usam a internet todos os dias e cerca de 73% tem smartphones.

Também seguindo o estudo, 54,8% dos portugueses utilizam as redes sociais e 1,8 milhões de utilizadores pesquisam versões disponíveis de produtos novos antes de os adquirirem, quer seja por preço ou características.

Esta evolução no modo e método de consumo obriga a que as empresas precisem de se adaptar a esta nova tendência e realidade de forma a conseguirem responder às novas necessidades e exigências dos consumidores.

É essencial utilizar a tecnologia como meio de comunicação com os seus clientes através da criação de sites e aplicações, bem como interagir de forma pró activa nas redes sociais.

- **Envolvente ambiental**

Com o aumento da consciencialização da importância da preservação do meio ambiente, o impacto dos factores ambientais tornam-se cada vez mais importantes. Estes factores dizem respeito à influência do meio ambiente e qual o impacto destes na envolvente ecológica.

Para além das muitas regulamentações criadas sobre o tema da sustentabilidade, existe uma pressão ambiental no contexto empresarial alertando para a importância desta tendência. A Responsabilidade Social Empresarial é uma realidade e motiva os empresários a adquirirem soluções ecológicas para o seu negócio para que este se mantenha sustentável e com boas práticas ambientais, uma vez que uma eficaz gestão de recursos poderá ser associada a uma redução de custos, podendo ser decisiva numa estratégia definida para o negócio.

De forma a contribuir para uma melhoria do meio ambiente de forma sustentável, a empresa Prisma Inovador, a par da tipologia de construção do projecto ser sustentável, pretende instalar no Alojamento Local 'The Lake House' soluções que permitam uma gestão de resíduos eficiente, colocando caixotes apropriados para uma fácil separação do lixo; dar prioridade ao uso de energias renováveis colocando painéis solares que reaproveitem a exposição solar privilegiada; utilizar autoclismos económicos, com 2 descargas distintas; no exterior a piscina será de água salgada, evitando o uso de produtos químicos para a manutenção das águas e equipamentos.

- **Envolvente legal**

Em termos legislativos, as barreiras à criação de novos negócios de AL são baixas. O Programa SIMPLEX veio desburocratizar a constituição de empresas e a criação de marcas, tornando os processos mais simples e rápidos.

Por outro lado, como já vimos, o sector do AL tem sido objecto de várias leis, com sucessivas reformas, no sentido de as adaptar às realidades em mudança rápida que o caracterizam. Começaram a surgir igualmente grupos de pressão, preocupados com o efeito que o *boom* de criação de AL e a gentrificação dos bairros e zonas das cidades têm nesses contextos (em detrimento da instalação de população local e da manutenção dos traços identitários de bairros e centros históricos). A fim de dar resposta a estas e outras críticas (provenientes do sector hoteleiro, por exemplo) sobre a falta de regulação e verificação, os vários diplomas têm criado um quadro regulamentar bastante estreito para o AL, com o Orçamento de Estado para 2017 a introduzir também alterações consideráveis na tributação dos rendimentos obtidos neste sector de actividade.

#### **4.4. Análise interna**

##### **4.4.1. Factores críticos de sucesso**

- Aventura em Terra – O concelho onde se irá inserir o AL, Sesimbra, tem mais de metade do seu território em reserva natural. O Parque Natural da Arrábida e a Lagoa Pequena são referências ambientais muito importantes, permitindo desenvolver variadas actividades que permitem um contacto muito próximo com a natureza - caminhadas, *trail*, observação de aves ou bicicletas todo o terreno (BTT).

Como experiências de aventura em terra podemos ainda praticar escalada e rappel, espeleologia (grutas e estalactites) e Golfe na Quinta do Peru.

- Aventura no Mar – Ao longo da extensa costa onde se insere o concelho, é possível usufruir de inúmeras experiências desportivas e de lazer no mar de Sesimbra.

Na costa junto ao Cabo Espichel é possível praticar mergulho quase todo o ano graças às águas calmas, claras e resguardadas dos ventos e fundos montanhosos ricos em fauna e flora. É também no Cabo espichel onde encontramos condições inigualáveis

para a aprendizagem e prática de Vela, recreativa e de alta competição, uma vez que o Cabo protege Sesimbra dos ventos dos quadrantes de norte e noroeste.

Para a prática de paddle e canoagem, para canoagem de lazer a Lagoa de Albufeira e a Baía de Sesimbra são as zonas apropriadas, para expedições o Cabo Espichel na costa sul.

Na costa ocidental - Praia das Bicas - Meco, o mar apresenta ótimas condições para a prática de surf e bodyboard. É também no extenso areal do Meco e da Praia das Bicas onde se fixam os naturistas, longe das concentrações balneares mais concorridas. As ótimas condições de vento e as águas claras tornam a Lagoa de Albufeira o local mais procurado para a prática de windsurf e kitesurf. Os passeios de barco também são famosos na zona, especialmente para aceder às praias mais escondidas apenas acessíveis por barco.

Sesimbra conta ainda com o Programa Praia Acessível - Praia para todos, implementado e dinamizado pela Câmara Municipal. A Praia do Meco e a Praia do Ouro são consideradas Praias Acessíveis por cumprirem todos os critérios de acessibilidade a utentes com mobilidade reduzida.

Na Gastronomia, a proximidade evidente do mar faz com que o peixe e marisco apanhado na zona seja de referência, quer pela qualidade e temperatura das águas quer pelos métodos ancestrais usados na captura. A experiência na confecção faz a diferença nos restaurantes locais.

Já em 2014, num estudo realizado pelo ERT - Plano Estratégico para o Turismo na região de Lisboa 2015 -2019, a zona de Sesimbra e Arrábida são referenciadas por oferecerem uma experiência natural diversificada e autêntica, nomeadamente no turismo de natureza, diversa oferta de desportos náuticos, extenso areal e disposição solar, gastronomia rica e diferenciada, região ligada à enologia - p.e. produção de vinhos - Moscatel de Setúbal, entre outros. À data, as estratégias futuras para a dinamização destes locais seriam valorizar a oferta existente relacionada com enologia e gastronomia única proporcionada, bem como desenvolver o turismo de natureza, proporcionado pelas condições naturais do Parque Natural da Arrábida e pelo Estuário do Sado. Em termos de dormidas, 4% são associadas a turismo de negócios e de sol e mar (Roland Berger Strategy Consultants, 2014).

## **4.5. Análise SWOT e Matriz TOWS**

### **4.5.1. Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para avaliar o ambiente interno e externo onde o projecto se insere, de modo a ter uma perspectiva da situação actual de uma empresa ou negócio para poder definir e qual a estratégia adequada tendo em conta quais os pontos fortes – STRENGTHS, aproveitando as oportunidades criadas – OPORTUNITIES, minimizando as possíveis ameaças – THREATS, e corrigindo os pontos fracos - WEAKNESS.

#### **▪ S- FORÇAS - PONTOS FORTES**

- Localização Lagoa de Albufeira - Sesimbra, 30km de Lisboa e do aeroporto, bons acessos e 40min de viagem, longe da azáfama da capital, mas suficientemente perto para nos podermos deslocar facilmente se for necessário.
- O AL situa-se numa zona privilegiada, entre mar e terra, podendo assim desfrutar de actividades náuticas e de natureza, sendo esta a proposta diferenciadora do projecto.
- É uma região com um elevado património natural, cultural e gastronómico.
- Local calmo e tranquilo
- Parcerias estabelecidas com empresas locais no sentido de dinamizar a oferta existente, agregando vários tipos de serviços à estadia proporcionando uma experiência inovadora.
- Espaço construído de raiz, novo e moderno, com jardim, piscina, churrasco, etc
- Recursos humanos qualificados, Qualidade de atendimento, capacidade e reconhecimento por 'receber bem', fluência em vários idiomas estrangeiros facilita a comunicação uma vez que somos visitados por diversas nacionalidades.
- zona pouco explorada e que conserva as suas características naturais ligadas às indústrias regionais como sejam a pesca e exploração agrícola.

#### **▪ W - FRAQUEZAS – PONTOS FRACOS**

- Zona com oferta limitada em termos de serviços - s/ mb, posto de saúde/hospital, lojas/supermercados, apenas 1 restaurante e 2 ou 3 cafés
- pouca experiência do promotor na gestão de AL

## ▪ **O- OPORTUNIDADES**

- aumento do interesse pelo turismo de natureza e ecoturismo
- aumento do turismo ligado ao desporto e competições desportivas - surf e outras
- apoio financeiro ao investimento neste sector
- dinamização da área envolvente, investimento e reabilitação dos imóveis bem como dos acessos e vias de circulação
- aumento da procura de experiências turísticas diferenciadoras, mais próximas das vivências locais sem ser experiências padronizadas até agora mais comuns, por exemplo, em hotéis
- Portugal tem permanecido fora de perturbações sociais e políticas, sendo reconhecido pelo seu clima e ambiente de segurança
- clima aprazível, com mais de 250 dias de sol por ano e temperaturas amenas
- Portugal está na moda

## ▪ **T- AMEAÇAS**

- Aumento da concorrência no concelho de Sesimbra
- Portugal e consequentemente Lisboa e a sua periferia deixarem de 'estar na moda' - resultando em menor procura turística
- Novos tipos de oferta que podem surgir, diminuindo a procura dos AL
- situações externas ao negócio mas que o podem influenciar – terrorismo, alteração às políticas de circulação de pessoas, etc.)
- Legislação em constante alteração, pode criar constrangimentos ao desenvolvimento do negócio
- zona demasiado procurada, sobrelotando a oferta turística existente.
- eventualidade de alterações climáticas acentuadas que possam vir a pôr em causa o negócio

#### 4.5.2 – Matriz TOWS

Esta matriz permite cruzar as ameaças (T), oportunidades (O), fraquezas (W) e forças (S) e, através dos resultados, criar e definir estratégias.

- Estratégias Forças + Oportunidades

- Aproveitar o crescimento do AL para atrair mais hóspedes até ao concelho de Sesimbra e em particular para a zona da Lagoa de Albufeira, e ser reconhecido como um AL de referência na região.
- Elaborar uma candidatura às entidades competentes que apoiam e financiam projectos de negócio no sector do turismo, e que possibilitam dinamizar a área envolvente investindo e reabilitando imóveis.

- Forças + Ameaças

- diferenciação em relação à concorrência – infraestruturas e serviços associados.
- criação de 'pacotes' com preços especiais no caso de se vir a notar alguma quebra na procura.
- diferenciar clientes registados e fidelizados através de promoções exclusivas
- cartão de descontos entre parceiros – incentivo à economia local

- Fraquezas + Oportunidades

- implementar serviços se a zona da Lagoa continuar a crescer - multibanco, mercearia / mini supermercado, mais restaurantes e cafés, bem como melhorar a rede de transportes que serve a região.
- obter apoio e formação por parte de entidades criadas para dar suporte à criação de novas empresas, como por exemplo o IAPMEI, de forma a manter uma gestão organizada do negócio.



▪ Forças + Ameaças

- desenvolver um plano de negócios versátil, que possa ser modificado e gerido de acordo com as necessidades sentidas, de modo a assegurar uma resposta rápida a qualquer ameaça ou fraqueza que possa surgir.

<b>Matriz TOWS</b>	<b><u>Forças</u></b>	<b><u>Fraquezas</u></b>
<b><u>Oportunidades</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- localização;</li> <li>- aproveitar o crescimento do AL para atrair mais hóspedes para o concelho de Sesimbra e zona da Lagoa de Albufeira;</li> <li>- ser reconhecido como AL de referência na região;</li> <li>- elaborar uma candidatura às entidades competentes que apoiam e financiam projectos de negócio no sector do turismo, com reabilitação de imóveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementar serviços na zona da Lagoa da Albufeira, se a zona continuar a crescer;</li> <li>- obter apoio e formação por parte de entidades de suporte à criação de novas empresas (ex. IAPMEI);</li> </ul>
<b><u>Ameaças</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diferenciação em relação à concorrência;</li> <li>- criação de pacotes com preços especiais (promoções) em caso de quebra da procura;</li> <li>- diferenciar clientes registados e fidelizados através de promoções exclusivas;</li> <li>- cartão de descontos com parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolver um plano de negócios flexível que possa ser adequado às necessidades sentidas, de modo a assegurar resposta rápida a qualquer ameaça imprevista;</li> </ul>

## 4.6. Plano de Marketing

### Marketing MIX

As organizações devem seguir uma orientação para o marketing e analisar constantemente o que a procura exige e quais as suas necessidades, oferecendo os seus bens e serviços de forma a colmatar as mesmas. O Marketing Mix surge neste contexto e pode ser definido como o conjunto de variáveis controláveis, que são possíveis de ser manipuladas de modo a influenciar a procura e de a impulsionar de modo a alcançar os objectivos a que a empresa se propôs bem como a sua missão empresarial, e ao mesmo tempo estabelece o posicionamento da marca.

Como variáveis controláveis foram definidos:

#### ➤ **Produto/Serviço:**

Neste caso o serviço oferecido deverá ir ao encontro das necessidades e expectativas do consumidor. O Alojamento The Lake House é criado para oferecer uma experiência de hospedagem de excelência, com uma construção e condições diferenciadoras das outras hipóteses de alojamento na região da Lagoa de Albufeira, no concelho de Sesimbra a 35km de Lisboa. O Alojamento será uma casa modular pré-fabricada com a tipologia T3, *open space* sala e cozinha, 2 WC e 3 quartos. O jardim será composto por um deck com alpendre, espaço lounge com mesa de refeições com chapéu e cadeiras e uma piscina e respectivas espreguiçadeiras.

O alojamento terá um método de acesso inovador pelo facto de não existir porta com fechadura, ou seja, será gerado para cada reserva um código de acesso ao alojamento que deverá ser marcado no dispositivo na entrada para abrir a porta principal da casa. Esse código será gerado de forma aleatória para cada reserva existente ficando activo apenas durante a estadia para o qual é criado, facilitando a logística das chaves comuns onde existe a possibilidade de perda ou de existir apenas 1 chave por reserva, deste modo qualquer hóspede tem acesso ao interior da casa bastando aceder com o código PIN gerado.

➤ **Preço:**

- a política de preços foi criada com base na análise aos concorrentes directos e após entrevistas e reuniões com entidades e indivíduos do sector. Verificou-se que a concorrência estabelece um preço médio de 220€/noite (airbnb.com dia 9/07/2018), para imóveis do tipo casa, chalé ou *villa* com as seguintes características - possibilidade de alugar somente a casa inteira, 3 quartos, casas de banho, cozinha e piscina, apresentando um total de 185 casas com estas características no concelho de Sesimbra.

De forma a angariar novos clientes e ganhar quota de mercado, foi decidido diferenciar 3 épocas de reservas - época baixa, média e alta. O preço estabelecido para o primeiro ano da actividade em todas as épocas será igual ou superior ao praticado, variando entre 150€ e 300€, justificado pelo facto de nos querermos diferenciar e distinguir da concorrência elevando os padrões de qualidade de serviços prestados bem como o posicionamento que pretendemos alcançar no mercado. Nesta fase inicial, o que se pretende é que a satisfação dos clientes nos serviços e qualidade do alojamento os cativem, e que através de um bom feedback e do 'passa a palavra', bem como através das iniciativas promocionais da empresa para garantir uma taxa de ocupação elevada, se comece a ganhar reconhecimento e posicionamento no mercado. O Alojamento terá apenas a opção de se alugar como um todo, não sendo permitido o aluguer de quartos individualmente.

As épocas escolhidas foram:

- Época Baixa - Janeiro/Fevereiro/Março – 150€/noite, mínimo 2 noites de forma a explorar o conceito de 'escapadinha', mais associado a viagens pequenas de 2/3 noites realizadas nestas épocas.

- Época Média - Abril/Maio/Outubro/Novembro/Dezembro- 200€/noite - uma vez que a região consegue manter um equilíbrio na sazonalidade devido às actividades e desportos possíveis de desfrutar durante todo o ano, esta época terá um valor médio entre os praticados pelo Alojamento de modo a manter as reservas ao longo de todo o ano.

- Época Alta - será dividida em duas sub-épocas - 1ª Junho e Setembro - 250€/noite, 2ª Julho e Agosto - 300€/noite. Nesta altura, espera-se uma forte procura na região e a intenção será estar atingindo os 100% de ocupação.

Apenas a época baixa terá um mínimo de noites que será de 2 noites, uma vez que a logística de limpeza e manutenção do espaço terá de ser rentabilizada e 1 noite de reserva não chega para cobrir os gastos.

➤ **Promoção/ Comunicação:**

Para o sucesso do AL é necessário implementar uma boa estratégia de promoção e comunicação uma vez que será uma nova empresa sem feedback no mercado é importante garantir que a sua promoção chega a um vasto número de possíveis futuros clientes.

O principal meio de comunicação actual é a internet e as ferramentas que aí surgiram. O meio digital é usado para atrair novos clientes e fidelizar outros, garantindo que a comunicação terá um longo alcance.

Será criado um website da empresa Prisma Inovador Lda e do seu projecto de Alojamento Local, que, para além de informação sobre o estabelecimento de AL, conterà informação sobre os pontos de interesse na região, área de cliente para clientes registados com a possibilidade de reservar directamente o alojamento e pagar através de referência MB, paypal ou transferência bancária, ter acesso a promoções exclusivas e aceder à lista dos parceiros locais. Mensalmente, será enviada por email uma *newsletter* com as últimas novidades aos clientes e interessados registados no site que para isso tenham dado o seu explícito consentimento.

Nas redes sociais Facebook e Instagram será criada uma página sobre a empresa e o seu AL de modo a promover através de fotos e vídeos relacionados com o alojamento, publicando notícias e eventos, bem como promoções para novos e actuais clientes, *giveaways* onde os clientes se habilitarão a ganhar prémios entre outros.

No restante universo da internet, queremos estar presentes no Youtube com videos promocionais e em blogs de lazer, desportos náuticos e turismo de natureza através do contacto com *bloggers* da área.

Nas plataformas de reservas hoteleiras online, o objectivo é sermos um alojamento de referência através das reviews dos clientes e das fotografias do espaço e das actividades possíveis de praticar na envolvente aliciando novos hóspedes. Estaremos representados nas seguintes plataformas:

- booking.com
  - expedia
  - trivago
  - trip advisor
  - airbnb
  - logitravel
- entre outras.

Um outro importante canal de comunicação e divulgação será a parceria estabelecida com a Câmara Municipal de Sesimbra e com o Posto de Turismo da região, que através dos seus próprios meios de comunicação – flyers, site administrativo, informações no posto de turismo e CMS, irá promover o AL ‘The Lake House’ junto dos visitantes que os procurarem. Esta iniciativa é gratuita e é acessível a todos os empresários das diversas áreas interessadas – escolas de desporto, serviços de turismo, AL, restauração, etc - que queiram juntar-se a esta iniciativa, bastando entrar em contacto com o responsável do departamento de turismo da Câmara Municipal de Sesimbra.

➤ **Parcerias:**

As parcerias estratégicas criadas irão reforçar a nossa presença no mercado, sendo um importante factor para o sucesso do negócio. O Objectivo da criação destas parcerias locais passa por estabelecer relações comerciais com as entidades locais e já conhecidas na região para fomentar a confiança nos potenciais clientes.

Como parceiros iremos colaborar com restaurantes e escolas ou empresas de actividades turísticas, e a estratégia passa por oferecer 10% de desconto no total do alojamento, refeição ou serviço por ter vindo recomendado através de um parceiro. Irá ser estabelecido um 'triângulo' de parceiros que permite a fluência de clientes entre todos, complementando a experiência dos hóspedes que nos procuram.

De modo a facilitar a interação destas parcerias, sugiro a criação de um cartão alusivo aos negócios e á região envolvente, onde pudesse ser 'marcada' a visita de um cliente a determinado serviço, e que permitisse aos parceiros perceberem que o cliente vem através deste 'triangulo' de parcerias.

➤ **Programa de Fidelização:**

De forma a fidelizar novos clientes e incentivar o seu regresso, bem como a divulgação do alojamento por toda a sua rede de contactos, será criado um programa de fidelização por pontos acumulados em estadias, que poderão ser trocados por percentuais de desconto no total da estadia.

Em época baixa soma 1 ponto, época média soma 2 pontos e época alta soma 3 pontos. Ao acumular 20 pontos tem 5% de desconto, 40 pontos tem 10% desconto, 80 pontos 15% desconto e 120 pontos dá o total máximo de 25% de desconto.

Na área de cliente do nosso website poderá gerir todos os pontos e descontos, bem como efectuar reservas e aceder às promoções existentes.

➤ **Distribuição:**

- A distribuição do nosso serviço é directa e prestada pelo operador o que elimina intermediários no processo.

O sistema de reservas poderá ser directo ao efectuar um pedido de reserva no nosso website ou através de contacto telefónico, ou indirecto usando as plataformas já referidas como intermediárias.

➤ **Pessoas:**

- A promotora / proprietária do AL será a pessoa mais presente no negócio, desde o acolhimento dos hóspedes bem como a supervisão de todas as tarefas de manutenção e limpeza do AL.

- Nesta fase inicial, os serviços de limpeza e manutenção do alojamento, bem como o contabilista necessário à actividade serão contratados em regime de trabalhadores independentes. Os trabalhadores prestadores destes serviços não irão fazer parte do quadro fixo de colaboradores da empresa Prisma Inovador Lda., mas quando a actividade ganhar

massa critica e estiver bem implementada prevê-se que os mesmos passem a fazer parte do leque de colaboradores da empresa.

- Os parceiros locais estabelecidos farão parte da estrutura enquanto pessoas e organizações que em conjunto e com um objectivo comum, se empenham para atrair novos clientes, fidelizar os antigos e promover os negócios parceiros, explicando as suas vantagens agregando valor a toda a cadeia.

➤ **Processo:**

O processo é composto por três partes - O pré-serviço, o serviço e o pós-serviço.

O pré-serviço engloba:

- a reserva
- o contacto
- confirmar disponibilidade
- concretizar a reserva mediante pagamento confirmado.

Serviço:

- receber os clientes, efectuar o *check-in* 15h, late *check-in* até as 20h)
- informar os clientes sobre os detalhes da reserva - código da porta, cartão de descontos em parceiros, visita guiada ao alojamento e regras de utilização
- Locais a visitar / serviços a experienciar

Pós-serviço:

- *check-out* - 12h, possibilidade de *late check out* - 14h)
- email de satisfação de forma a captar um *feedback* ao cliente sobre a sua estadia
- Após *check-out* - limpeza do alojamento.

#### **4.7. Plano Operacional**

##### **Modelo de Negócio:**

O AL 'The Lake House' consiste numa moradia modular T3, localizado na Lagoa de Albufeira, em Sesimbra, a 35km de Lisboa, e será explorado pela empresa Prisma Inovador, Lda.

Para implementar este projecto, será necessário realizar as seguintes acções legais e operacionais:

- Constituição e registo da empresa como sociedade
- Obtenção de financiamento necessário já definido – 100.000€
- Pedido à CMS do nº de registo do AL, pedido de licenciamento necessário ao Turismo de Portugal, registo financeiro e inscrição no RNAL – Registo Nacional de Estabelecimentos de Alojamento Local – após recebimento do nº de registo do AL este pode iniciar a sua actividade.

##### **Espaço Físico:**

- Moradia de fabrico modular, tipologia T3 – capacidade para 6/8 pessoas, com jardim e zona lounge, piscina e churrasqueira.
- Localização – Lagoa de Albufeira, em Sesimbra a 35km de Lisboa com fáceis acessos via autoestrada e estrada nacional directa até ao local.
- Zona envolvente – Meco, Vila de Sesimbra, Cabo Espichel

##### **Gestão de Reservas:**

- Directas, através do website da empresa Prisma Inovador ou através do contacto telefónico destinado a esse efeito
- Indirectas, pelas plataformas online disponíveis – AirBnb, Booking, HomeAway..
- Métodos de pagamento aceites – dinheiro, transferência bancária, cartão de débito/crédito e paypal.

##### **Recursos Humanos:**

- Dona e promotora do AL
- Trabalhadores independentes – limpeza, manutenção, contabilidade



**Fig. 6. Mapa de Remunerações**

<b>MAPA DE REMUNERAÇÕES 'The Lake House'</b>	Número de colaboradores	Remuneração Líquida Mensal	Remuneração Líquida Anual
Gerente/ Dona AL	1	800€	9600€
Operações : Limpeza	1	8h/Mês – 10€/H – 2xs 4horas/mês 80€	960€
Operações : Manutenção / Jardim	1	8h/ Mês – 10€/H - 2xs 4horas/mês 80€	960€
Operações Financeiras Contabilista	1	100€	1200€

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8. Demonstrações Financeiras e Indicadores de Viabilidade Económica e Financeira

Para avaliar a viabilidade financeira deste negócio foi utilizada a ferramenta online disponibilizada pelo IAPMEI, que consiste numa tabela excel com os pressupostos estipulados para os cálculos financeiros necessários para a criação de um negócio. Primeiramente tivemos de adaptar esses pressupostos à realidade do negócio que pretendemos implementar.

**Fig.7 – Pressupostos para avaliação financeira.**

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2018
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	
Taxa de IVA - Vendas	6,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	6,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos soci	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaborador	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos soci	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaborador	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	1,25%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesou	0,25%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p <sup>a</sup>	5,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

As receitas do projecto AL The Lake House serão provenientes do serviço prestado que será o alojamento e como tal terá um IVA atribuído de 6%. Também expectamos obter receitas através dos serviços prestados – como eventos e catering, obtendo um valor percentual da intermediação destes serviços, ao qual é atribuída também a taxa de IVA de 6%. Em relação ao prazo médio de recebimento será 0 porque as reservas serão pré-pagas, o prazo médio de pagamento aos fornecedores será de 30 dias, mensal e o prazo médio de stockagem é 0 porque não há stock no nosso projecto. As restantes taxas foram pré-estabelecidas consoante o praticado no mercado actual.

#### 4.8.1 – Caracterização do investimento

O investimento necessário para a implementação deste projecto, conforme já foi referido consiste na aquisição de um terreno, na construção de uma moradia T3 modular pré-fabricada e no valor necessário para o recheio e obras necessárias.

**Tabela 1 – Caracterização do investimento**

Compra do Terreno 484m2 – Lagoa de Albufeira, Sesimbra	45.000€ - imobiliária ERA
Construção Moradia T3 Modular Pré-Fabricada	35.000€ - NorgesHus
Recheio / Obras / Equipamentos	20.000€ - Casa, Jardim, Piscina, Churrasqueira
<b>Total – Investimento Necessário</b>	<b>100.000€</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.2 – Fontes de Financiamento

Dado que a empresa Prisma Inovador não possui capitais próprios suficientes para suportar o investimento inicial necessário, será preciso recorrer a uma instituição de crédito de modo a obter o financiamento de 100.000€ para a implementação do projecto.

Não obstante a esta situação, a empresa irá averiguar junto das entidades responsáveis quais os apoios existentes para a criação destas empresas jovens e projectos empreendedores como é o caso do programa Portugal2020 ou da Linha de Apoio a Startups por exemplo.

Neste caso em específico, devido ao facto de ser um projecto para a criação de um AL numa região de mar e natureza aconselhei-me junto do IAPMEI que me sugeriu a Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2017 / 2018. Esta linha consiste numa parceria patrocinada pelo Turismo de Portugal, juntamente com o Sistema Bancário e a Portugal Capital Ventures e que disponibiliza um instrumento financeiro até ao dia 31 de Dezembro de 2018 para o financiamento a médio e longo prazo de projectos de investimentos de empresas do Turismo que se traduzam na requalificação de empreendimentos turísticos ou projectos de criação de empreendimentos turísticos inovadores, entre outros dentro da mesma área de negócio.

Este financiamento tem um montante até 2 milhões de euros, com um prazo de retorno máximo de 15 anos, permitindo um período de carência até 4 anos. 75% do financiamento é assumido pelo Turismo de Portugal e os restantes 25% são a cargo da instituição bancária escolhida dentro das protocoladas pela Linha.

No caso do projecto 'AL – The Lake House' a instituição bancária escolhida foi a agência do Banco Santander Totta de Cotovia, Sesimbra. Em conversa com a gerente das empresas do banco, a Dra. Vera Cavaca, o montante simulado para o financiamento foi de 100.000€, com o retorno a 15 anos (180 meses), prazo de carência de 2 anos (24 meses) e uma taxa de juro associada de 1,25%. Em anexo, será representada a simulação obtida na instituição com o plano completo de pagamentos e juros até à liquidação do montante em dívida.

#### **4.8.3 – Estimativa de vendas e Fornecimentos de Serviços Externos**

Conforme já foi referenciado anteriormente, o volume de negócios estimado provém das receitas obtidas através do serviço principal prestado que será o alojamento. Como serviços complementares, numa primeira fase do projecto iremos considerar a intermediação recebida através da organização de eventos com a possibilidade de catering. Posteriormente, e ainda não incluídas nestas primeiras estimativas, caso se justifique prevê-se a aquisição de uma carrinha de 9 lugares de modo a complementar os nossos serviços com um *shuttle*, garantindo o transporte de turistas do aeroporto até à Lagoa de Albufeira, ou até de excursões organizadas.

**Tabela 2 – Estimativas de Vendas e Serviços**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Taxa de variação dos preços</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Alojamento - Época Baixa - Janeiro/Fevereiro/Março</b>	<b>6 750</b>	<b>6 885</b>	<b>7 023</b>	<b>7 163</b>	<b>7 306</b>	<b>7 453</b>
Quantidades vendidas	45	45	45	45	45	45
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36	165,61
<b>Alojamento - Época Média - Abril/Maio/Outubro/Novembro/Dezembro</b>	<b>20 000</b>	<b>20 400</b>	<b>20 808</b>	<b>21 224</b>	<b>21 649</b>	<b>22 082</b>
Quantidades vendidas	100	100	100	100	100	100
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49	220,82
<b>Alojamento - Época Alta - Junho/Setembro</b>	<b>15 000</b>	<b>15 300</b>	<b>15 606</b>	<b>15 918</b>	<b>16 236</b>	<b>16 561</b>
Quantidades vendidas	60	60	60	60	60	60
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61	276,02
<b>Alojamento - Época Alta - Julho/Agosto</b>	<b>18 000</b>	<b>18 360</b>	<b>18 727</b>	<b>19 102</b>	<b>19 484</b>	<b>19 873</b>
Quantidades vendidas	60	60	60	60	60	60
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73	331,22
<b>TOTAL</b>	<b>59 750</b>	<b>60 945</b>	<b>62 164</b>	<b>63 407</b>	<b>64 675</b>	<b>65 969</b>
<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Eventos</b>	<b>4 000</b>	<b>4 080</b>	<b>4 162</b>	<b>4 245</b>	<b>4 330</b>	<b>4 416</b>
Taxa de crescimento	2%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Catering</b>	<b>1 300</b>	<b>1 326</b>	<b>1 353</b>	<b>1 380</b>	<b>1 407</b>	<b>1 435</b>
Taxa de crescimento	2%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>5 300</b>	<b>5 406</b>	<b>5 514</b>	<b>5 624</b>	<b>5 737</b>	<b>5 852</b>

Fonte: IAPMEI / elaboração própria

**Tabela 3 – Total Volume de Negócios + IVA**

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>		59 750	60 945	62 164	63 407	64 675	65 969
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>		0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL VENDAS</b>		59 750	60 945	62 164	63 407	64 675	65 969
<b>IVA VENDAS</b>	6,00%	3 585	3 657	3 730	3 804	3 881	3 958
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>		5 300	5 406	5 514	5 624	5 737	5 852
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>		0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>		5 300	5 406	5 514	5 624	5 737	5 852
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	6,00%	318	324	331	337	344	351
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>		65 050	66 351	67 678	69 032	70 412	71 820
<b>IVA</b>		3 903	3 981	4 061	4 142	4 225	4 309
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>		68 953	70 332	71 739	73 173	74 637	76 130

Fonte: IAPMEI / Elaboração própria

Inicialmente, a estimativa de vendas de alojamento foi dividida pelas épocas definidas pela promotora do projecto – época baixa compreende os meses de Janeiro, Fevereiro e Março; época média os meses de Abril, Maio, Outubro, Novembro e Dezembro; época alta com duas sub-épocas - Junho e Setembro; e - Julho e Agosto.

O preço por noite começa nos 150€ em época baixa, 200€ em época média, 250€ em época alta e 300€ em época muito alta. Consoante as épocas especiais e a procura existente – Carnaval, Páscoa, Natal, Passagem de ano os preços praticados deverão ser os de época muito alta, contudo tudo dependerá do mercado na altura. Estes valores foram estabelecidos depois de uma procura através dos sites de reservas que alugam imóveis semelhantes, e do contacto com os stakeholders envolvidos no projecto, bem como da decisão da promotora do projecto em se posicionar num segmento elevado do mercado pautando pela diferenciação deste alojamento. Sendo assim, o preço médio praticado no AL – The Lake House ficou estabelecido nos 225€.

Os níveis de ocupação estimados foram de 50% para a época baixa, totalizando 45 noites nos três meses que a época contempla; 66,6% para a época média, 20 noites por mês ocupadas, 100 noites no total; em época alta prevê-se uma ocupação de 100% e como tal 60 noites vendidas em cada uma das sub-épocas.

Com base nestes parâmetros e na estimativa calculada, a previsão de total de volume de negócios com o valor do IVA incorporado perfaz o valor total de 68.953€ para o primeiro ano de actividade, considerado um valor optimista para o negócio tendo em conta os valores calculados para o segmento dos FSE – Fornecedores de Serviços Externos, que contempla quais as despesas mensais e anuais inerentes a este projecto em concreto.

As rubricas mensais que teremos em conta para contemplar a parte dos fornecedores de serviços externos são (base mensal):

- trabalhos especializados – 100€ para o serviço específico do contabilista contratado;
- publicidade e propaganda – 20€ para promover o AL nas redes sociais e afins;
- honorários – 160€ pagamento pelos serviços independentes contratados – limpeza e manutenção/ jardineiro
- comissões- 80€ pela intermediação dos sites de reservas – airbnb, booking
- conservação e manutenção – 35€ para materiais de desgaste (jardim, piscina)
- material de escritório – 25€ de gasto com economato – facturas, etc.
- electricidade e água – 175€, variáveis consoante a ocupação do AL
- comunicação – 45€ - serviço de TV, telefone e net
- seguros – 75€

- limpeza, higiene e conforto – 20€ em materiais consumíveis

**Tabela 4 – FSE – Fornecimentos e Serviços Externos**

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos										
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%		160,00	1 920,00	1 958,40	1 997,57	2 037,52	2 078,27	2 119,84
Comissões	23,0%	100,0%		80,00	960,00	979,20	998,78	1 018,76	1 039,13	1 059,92
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		35,00	420,00	428,40	436,97	445,71	454,62	463,71
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		25,00	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73	331,22
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	10,0%	90,0%	100,00	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Combustíveis	23,0%	100,0%								
Água	6,0%	10,0%	90,0%	75,00	900,00	918,00	936,36	955,09	974,19	993,67
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		45,00	540,00	550,80	561,82	573,05	584,51	596,20
Seguros		100,0%		75,00	900,00	918,00	936,36	955,09	974,19	993,67
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Outros serviços	23,0%	100,0%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>8 820,00</b>	<b>8 996,40</b>	<b>9 176,33</b>	<b>9 359,85</b>	<b>9 547,05</b>	<b>9 737,99</b>

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

As rubricas mensais que teremos em conta para contemplar a parte dos fornecedores de serviços externos são (base mensal):

- trabalhos especializados – 100€ para o serviço específico do contabilista contratado;
- publicidade e propaganda – 20€ para promover o AL nas redes sociais e afins;
- honorários – 160€ pagamento pelos serviços independentes contratados – limpeza e manutenção/ jardineiro
- comissões- 80€ pela intermediação dos sites de reservas – airbnb, booking
- conservação e manutenção – 35€ para materiais de desgaste (jardim, piscina)
- material de escritório – 25€ de gasto com economato – facturas, etc.
- electricidade e água – 175€, variáveis consoante a ocupação do AL
- comunicação – 45€ - serviço de TV, telefone e net
- seguros – 75€
- limpeza, higiene e conforto – 20€ em materiais consumíveis

Perfazendo um total com os FSE + IVA anuais entre os 10.488,60€ e os 11.580,26€ entre 2018 e 2023.

**Tabela 5 – TOTAIS FSE**

FSE - Custos Fixos	6 930,00	7 068,60	7 209,97	7 354,17	7 501,25	7 651,28
FSE - Custos Variáveis	1 890,00	1 927,80	1 966,36	2 005,68	2 045,80	2 086,71
<b>TOTAL FSE</b>	<b>8 820,00</b>	<b>8 996,40</b>	<b>9 176,33</b>	<b>9 359,85</b>	<b>9 547,05</b>	<b>9 737,99</b>
IVA	1 668,60	1 701,97	1 736,01	1 770,73	1 806,15	1 842,27
<b>FSE + IVA</b>	<b>10 488,60</b>	<b>10 698,37</b>	<b>10 912,34</b>	<b>11 130,59</b>	<b>11 353,20</b>	<b>11 580,26</b>

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

Relativamente aos gastos com o pessoal, apenas a proprietária e promotora do AL será contabilizada como sendo parte integrante da empresa neste momento inicial do projecto, auferindo de um salário mensal estimado em 800€, num total de remuneração de 9600€/anuais líquidos, pressupondo um total de gastos com o pessoal, já com os encargos sobre as remunerações, de 11,880€.

**Tabela 6 – Gastos com o Pessoal**

<u>QUADRO RESUMO</u>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Remunerações						
Órgãos Sociais	9 600	9 792	11 652	11 886	12 123	12 366
Pessoal						
Encargos sobre remunerações	2 280	2 326	2 767	2 823	2 879	2 937
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais						
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>11 880</b>	<b>12 118</b>	<b>14 420</b>	<b>14 708</b>	<b>15 003</b>	<b>15 303</b>

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI



#### 4.8.4 – Investimento

Relativamente às propriedades de investimento, estas foram incluídas na rubrica de activos fixos tangíveis.

**Tabela 7 – Investimento**

Valores Acumulados	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Edifícios e Outras Construções	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Equipamento Básico	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>						
<b>Total</b>	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

#### 4.8.5 – Financiamento

Conforme referido, o financiamento necessário será de 100.000€, com o retorno a 15 anos, dois anos de carência e uma taxa de juro associada de 1,25%. O capital próprio inicial da empresa será de 2500€.

**Tabela 8 – Financiamento**

**Financiamento**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Investimento</b>	100 319	-1 187	-37	-38	-39	-40
Margem de segurança						
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>100 300</b>	<b>-1 200</b>				

<b>Fontes de Financiamento</b>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos	34 763	35 428	34 561	35 222	35 897	36 585
Capital	2 500					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	100 000					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>137 263</b>	<b>35 428</b>	<b>34 561</b>	<b>35 222</b>	<b>35 897</b>	<b>36 585</b>

N.º de anos reembolso

15,00

Taxa de juro associada

1,25%

N.º anos de carência

2,00

**2018**

Capital em dívida (início período)	100 000	100 000	100 000	100 000	93 333	86 667
Taxa de Juro	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Juro Anual	1 250	1 250	1 250	1 250	1 167	1 083
Reembolso Anual				6 667	6 667	6 667
Imposto Selo (0,4%)	5	5	5	5	5	4
Serviço da dívida	1 255	1 255	1 255	7 922	7 838	7 754
Valor em dívida	100 000	100 000	100 000	93 333	86 667	80 000

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

#### 4.9. Plano Financeiro e Avaliação do Projeto (Mapa de Cash Flows, *Payback Period*, Valor Actual Líquido e Taxa Interna de Rentabilidade)

A Demonstração de Resultados Previsional conclui que existe capacidade da empresa em pagar o financiamento a que se propôs, ter receitas que superam as despesas e obter um resultado líquido do período positivo.

**Tabela 9 – Demonstração de Resultados Previsional**

Demonstração de Resultados Previsional						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	65 050	66 351	67 678	69 032	70 412	71 820
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	8 820	8 996	9 176	9 360	9 547	9 738
Gastos com o pessoal	11 880	12 118	14 420	14 708	15 003	15 303
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>44 350</b>	<b>45 237</b>	<b>44 082</b>	<b>44 963</b>	<b>45 863</b>	<b>46 780</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>38 350</b>	<b>39 237</b>	<b>38 082</b>	<b>38 963</b>	<b>39 863</b>	<b>40 780</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	1 255	1 255	1 255	1 255	1 171	1 088
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>37 095</b>	<b>37 982</b>	<b>36 827</b>	<b>37 708</b>	<b>38 691</b>	<b>39 692</b>
Imposto sobre o rendimento do período	9 274	9 496	9 207	9 427	9 673	9 923
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>27 821</b>	<b>28 487</b>	<b>27 620</b>	<b>28 281</b>	<b>29 018</b>	<b>29 769</b>

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

##### 4.9.1 – Mapa de Cash-Flows Operacionais

Na análise ao mapa de cash-flows, o investidor consegue perceber de forma antecipada a existência de eventuais roturas de tesouraria que poderão ser prejudiciais ao normal funcionamento da organização. É possível identificar também quais as diferenças possíveis de existir entre as entradas e saídas de capitais durante um período de tempo específico. Neste mapa específico conseguimos observar um cash-flow acumulado positivo de 5.656€ após o 3º ano de actividade.

**Tabela 10 – Mapa de Cash Flows Operacionais**

Mapa de Cash Flows Operacionais						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	28 763	29 428	28 561	29 222	29 897	30 585
Depreciações e amortizações	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Provisões do exercício						
	<b>34 763</b>	<b>35 428</b>	<b>34 561</b>	<b>35 222</b>	<b>35 897</b>	<b>36 585</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Manéio</b>						
Fundo de Manéio	-319	1 187	37	38	39	40
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>34 443</b>	<b>36 614</b>	<b>34 599</b>	<b>35 261</b>	<b>35 936</b>	<b>36 624</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-100 000					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-65 557</b>	<b>36 614</b>	<b>34 599</b>	<b>35 261</b>	<b>35 936</b>	<b>36 624</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-65 557</b>	<b>-28 942</b>	<b>5 656</b>	<b>40 917</b>	<b>76 853</b>	<b>113 477</b>

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

## 4.9.2 – Plano de Financiamento

**Tabela 11 – Plano de Financiamento**

Plano de Financiamento						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	44 350	45 237	44 082	44 963	45 863	46 780
Capital Social (entrada de fundos)	2 500					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	100 000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		1 187	37	38	39	40
Proveitos Financeiros						
<b>Total das Origens</b>	<b>146 850</b>	<b>46 424</b>	<b>44 119</b>	<b>45 001</b>	<b>45 901</b>	<b>46 819</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	100 000					
Inv Fundo de Manéio	319					
Imposto sobre os Lucros		9 274	9 496	9 207	9 427	9 673
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos				6 667	6 667	6 667
Encargos Financeiros	1 255	1 255	1 255	1 255	1 171	1 088
<b>Total das Aplicações</b>	<b>101 574</b>	<b>10 529</b>	<b>10 751</b>	<b>17 128</b>	<b>17 265</b>	<b>17 427</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>45 276</b>	<b>35 895</b>	<b>33 369</b>	<b>27 873</b>	<b>28 636</b>	<b>29 392</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>45 276</b>	<b>81 171</b>	<b>114 539</b>	<b>142 412</b>	<b>171 049</b>	<b>200 441</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>45 276</b>	<b>81 171</b>	<b>114 539</b>	<b>142 412</b>	<b>171 049</b>	<b>200 441</b>
<b>Soma Controlo</b>						

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

## 4.9.3 – Balanço

**Tabela 12 – Balanço Previsional**

<b>Balanço Previsional</b>						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>94 000</b>	<b>88 000</b>	<b>82 000</b>	<b>76 000</b>	<b>70 000</b>	<b>64 000</b>
Activos fixos tangíveis	94 000	88 000	82 000	76 000	70 000	64 000
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>46 867</b>	<b>82 171</b>	<b>115 539</b>	<b>143 412</b>	<b>172 049</b>	<b>201 441</b>
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos	591					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	46 276	82 171	115 539	143 412	172 049	201 441
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>140 867</b>	<b>170 171</b>	<b>197 539</b>	<b>219 412</b>	<b>242 049</b>	<b>265 441</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		27 821	56 308	83 928	112 209	141 227
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	27 821	28 487	27 620	28 281	29 018	29 769
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>30 321</b>	<b>58 808</b>	<b>86 428</b>	<b>114 709</b>	<b>143 727</b>	<b>173 497</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>93 333</b>	<b>86 667</b>	<b>80 000</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos	100 000	100 000	100 000	93 333	86 667	80 000
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>10 546</b>	<b>11 363</b>	<b>11 111</b>	<b>11 370</b>	<b>11 654</b>	<b>11 944</b>
Fornecedores	874	892	909	928	946	965
Estado e Outros Entes Públicos	9 672	10 471	10 202	10 442	10 708	10 979
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>110 546</b>	<b>111 363</b>	<b>111 111</b>	<b>104 703</b>	<b>98 321</b>	<b>91 944</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>140 867</b>	<b>170 171</b>	<b>197 539</b>	<b>219 412</b>	<b>242 049</b>	<b>265 441</b>

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

#### 4.9.4 – Principais indicadores

Tabela 13 – Principais Indicadores

Principais Indicadores						
INDICADORES ECONÓMICOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		2%	2%	2%	2%	2%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	43%	43%	41%	41%	41%	41%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	20%	17%	14%	13%	12%	11%
Rendibilidade do Activo	27%	23%	19%	18%	16%	15%
Rotação do Activo	46%	39%	34%	31%	29%	27%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	92%	48%	32%	25%	20%	17%
INDICADORES FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	22%	35%	44%	52%	59%	65%
Solvabilidade Total	127%	153%	178%	210%	246%	289%
Cobertura dos encargos financeiros	3056%	3126%	3034%	3105%	3403%	3749%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	4,44	7,23	10,40	12,61	14,76	16,87
Liquidez Reduzida	4,44	7,23	10,40	12,61	14,76	16,87
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	56 230	57 355	58 502	59 672	60 865	62 082
Grau de Alavanca Operacional	147%	146%	154%	153%	153%	152%
Grau de Alavanca Financeira	103%	103%	103%	103%	103%	103%

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

#### 4.9.5 – Avaliação do Projecto

Da perspectiva do projecto financiado totalmente com Capitais Próprios

**Tabela 14 – Avaliação do Projecto – Cap.Próprios**

Avaliação do Projecto / Empresa							
Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-65 557	36 614	34 699	35 281	35 936	36 624	46 282
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,28%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos actualizados	-65 557	34 786	31 229	30 234	29 270	28 336	35 808
Fuxos actualizados acumulados	-65 557	-30 771	458	30 692	59 963	88 299	124 107
Valor Actual Líquido (VAL)	124 107						
Taxa Interna de Rentabilidade	50,61%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	2	Anos					

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

Com base nesta tabela, conseguimos reter os três indicadores mais importantes e úteis utilizados como ferramentas para a avaliação de projectos de investimento – VAL, TIR, e o *PayBack Period*.

O VAL ou valor actualizado líquido é o valor presente de um projecto calculado a partir dos cash-flows futuros, é uma avaliação de todos os fluxos de caixa envolvidos no projectos. Trata-se de estimar todo o dinheiro que vamos gastar e receber com o projecto. Neste caso o VAL é de 124.107€.

A TIR ou Taxa Interna de Rentabilidade é referente à taxa máxima de rentabilidade que um projecto pode ter. Quanto maior esta taxa, melhor será a rentabilidade do projecto e por esse motivo melhor o investimento. Este mapa apresenta uma TIR de 50,61% e portanto podemos dizer que o projecto é viável.

O *PayBack period* diz respeito ao prazo de retorno do investimento, determinado em quantos anos um projecto demora a recuperar o capital que foi investido. No caso do mapa apresentado, o *payback period* será de 2 anos.

Consoante os dados apresentados conseguimos perceber que o investimento é atractivo, todos os seus indicadores são positivos e aliantes para a empresa.

Da perspectiva do projecto tendo de ser financiado:

**Tabela 15 – Avaliação do Projecto - Financiado**

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-65 557	36 614	34 599	35 261	35 936	36 624	35 725
WACC	4,10%	6,53%	8,17%	9,72%	11,00%	12,08%	12,08%
Factor de actualização	1	1,065	1,152	1,264	1,403	1,573	-
Fluxos actualizados	-65 557	34 371	30 025	27 888	25 605	23 284	22 712
Fuxos atualizados acumulados	-65 557	-31 185	-1 160	26 728	52 333	75 618	98 330
Valor Actual Liquido (VAL)	98 330						
Taxa Interna de Rentabilidade	49,75%						
Pay Back period	3 Anos						

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

Neste cenário, em que o financiamento será necessário o VAL do projecto é de 98.330€, a TIR de 49,75% e o *Payback Period* de 3 anos.

Apesar de os resultados serem ligeiramente inferiores aos apresentados no caso do projecto ser financiado totalmente com capitais próprios, mesmo com financiamento os resultados demonstrados são igualmente animadores e atractivos, embora demore mais 1 ano a recuperar o investimento comparando com o outro cenário.

Concluindo, nos cenários esperados o projecto demonstra ser economicamente e financeiramente viável segundo os pressupostos acima tidos em conta.

#### 4.9.6 – Cenários hipotéticos variáveis

Uma vez que a variável mais volátil deste projecto é a taxa de ocupação, é a partir desta expectativa de vendas que conseguimos analisar os cenários futuros possíveis de acontecer com o nosso negócio. Por esse motivo decidi realizar uma análise a dois cenários hipotéticos, um com uma taxa de variação de 10% positiva e 10% negativa face ao cenário base



expectável, de modo a ter uma percepção do que poderá impactar uma variação nas taxas de ocupação não prevista.

Com isto, analisando o cenário com uma variação negativa de 10% na taxa de ocupação comparando com o cenário esperado previamente analisado, os indicadores de viabilidade financeira foram:

**Tabela 16 – Avaliação Cenário - (-)10% Tx Ocupação**

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-71 409	30 760	28 627	29 170	29 723	30 287	34 815
WACC	4,05%	6,58%	8,37%	10,13%	11,65%	12,97%	12,97%
Factor de actualização	1	1,066	1,155	1,272	1,420	1,604	-
Fluxos actualizados	-71 409	28 861	24 786	22 932	20 928	18 877	21 699
Fuxos atualizados acumulados	-71 409	-42 548	-17 761	5 171	26 100	44 977	66 676
Valor Actual Liquido (VAL)	66 676						
Taxa Interna de Rentabilidade	35,28%						
Pay Back period	3 Anos						

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

Neste cenário com menos 10% de taxa de ocupação o VAL será 66.676€, a TIR 35,28% e o *Payback Period* de 3 anos.

Num cenário com um aumento de 10% da taxa de ocupação os indicadores de viabilidade financeira analisados são:

**Tabela 17 – Avaliação Cenário - (+)10% Tx Ocupação**

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-62 229	39 943	37 994	38 724	39 469	40 228	36 185
WACC	4,13%	6,49%	8,06%	9,51%	10,68%	11,64%	11,64%
Factor de actualização	1	1,065	1,151	1,260	1,395	1,557	-
Fluxos actualizados	-62 229	37 608	33 016	30 728	28 298	25 834	23 238
Fuxos atualizados acumulados	-62 229	-24 721	8 295	39 023	67 321	93 155	116 393
Valor Actual Liquido (VAL)	116 393						
Taxa Interna de Rentabilidade	58,92%						
Pay Back period	2 Anos						

Fonte: Elaboração própria / IAPMEI

Com um aumento de 10% na taxa de ocupação o VAL é de 116.393€, a TIR de 58,92% e o *PayBack Period* de 2 anos.

Estas análises de sensibilidades demonstram que mesmo com uma variação nas taxas de ocupação, o projecto AL ' The Lake House' terá capacidade de se financiar e conseguir manter-se com bons resultados no mercado, no entanto conforme mostra a análise será necessário manter o alojamento com uma boa taxa de ocupação porque os resultados apesar de positivos, podem atrasar o *payback period* em um ano a mais e diminuir o VAL para quase metade.

## 5. Conclusão

Para existir diversidade, que é positiva ao existir diversidade no tipo de funções que os lugares ocupam, e que é muito interessante porque irá misturar vários tipos de habitantes, é preciso garantir que a população local se mantém e não é substituída nos processos de gentrificação. Como tal é necessário implementar políticas públicas que fomentem a habitação a custos acessíveis nessas zonas e dotar as câmaras municipais de um controlo prévio da existência de unidades hoteleiras ou de AL em determinados locais, integrando esse assunto nas suas políticas de cidade.

Conforme anteriormente referido, de forma a preservar a diversidade nas cidades e a sua autenticidade, também o presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Fernando Medina, defende que as autarquias devem ser responsáveis pelas autorizações do alojamento local de forma a poderem responder à pressão sobre o mercado de habitação.

Medina refere que 'Precisamos de regular o alojamento local junto das zonas de maior pressão, em particular no que são os bairros históricos da cidade de Lisboa' e pede à Assembleia da República que 'legisle no sentido de permitir que as câmaras sejam as responsáveis pelas autorizações do alojamento local'. A Câmara de Lisboa poderá 'delimitar o número de alojamentos que podem estar em alojamento local por determinada zona'.

Anne Hidalgo apresentou medidas que pressupõem a permanência da população na cidade, ao limitar a 120 dias por ano o arrendamento na plataforma Airbnb.

O turismo é, de facto, um sector em crescimento constante, em todo o mundo e particularmente em Portugal, conhecendo agora uma tendência de descentralização dos grandes centros urbanos, tradicionalmente mais conhecidos e procurados. O turismo tem um papel muito importante no desenvolvimento e estabilidade económica de um país e, por esse motivo, é bastante atractiva a possibilidade de investimento neste sector de actividade. A consciência de que o aumento da procura turística em Portugal disparou, e de que a oferta se tem massificada nas grandes cidades do país, tem conduzido, em

determinados segmentos, à procura de ofertas diferentes e diferenciadoras, mais ligadas às identidades locais de distintas regiões.

É nesse sentido que a empresa Prisma Inovador pretende seguir ao implementar o seu estabelecimento de AL na zona da Lagoa de Albufeira, Sesimbra.

Após a análise cuidada da rentabilidade económica e financeira do projecto, concluímos que o mesmo é viável e rentável dentro dos três cenários expectados. No entanto, importa referir que deveremos ter em atenção a variável que mais influencia esta estimativa – a taxa de ocupação – e garantir que se mantêm nos valores esperados, através do plano de marketing estabelecido, com particular atenção à comunicação/promoção, e ao estímulo de reviews positivas nas plataformas de reservas e nos media sociais.

Como planos futuros, e depois de avaliados os indicadores financeiros que nos permitiram perceber que o *payback period* deste negócio seria de 3 anos, a empresa Prisma Inovador Lda. tem a expectativa de implementar uma segunda unidade de AL após este período e assim que o retorno do investimento esteja concluído. Acreditamos que esta tendência no sector do turismo não será fugaz, uma mera “moda”, mas tem características já apontadas ao longo do presente projecto que lhe darão longevidade. Pela sua reduzida dimensão, projectos como o de “The Lake House”, e outros que lhe sigam, na mesma linha, são passíveis de maior segmentação no que se refere aos públicos-alvo, e podem ter um posicionamento mais ajustado às oportunidades de mercado.

## Referências

- Aguiar, N. (2017). Turismo cresce quatro vezes mais do que a economia portuguesa. *Jornal de Negócios*, 7 de Dezembro de 2017, disponível online em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turismo-cresce-quatro-vezes-mais-do-que-a-economia-portuguesa>. Acedido a 18 de Junho de 2018.
- Ahmad, N. and R. Seymour (2008), "Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection", *OECD Statistics Working Papers*, No. 2008/01, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/243164686763>.
- AHP (2016). *O Alojamento Local em Portugal – qual o fenómeno? Estudo realizado pela Nova School of Business and Economics e pela Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa para a Associação Hotelaria de Portugal*. Novembro 2016. Documento disponível online em [http://www.ahp-ttt.com/sites/default/files/Nova%20SBE%20Estudo%20Alojamento%20Local\\_vfinal%20161219.pdf](http://www.ahp-ttt.com/sites/default/files/Nova%20SBE%20Estudo%20Alojamento%20Local_vfinal%20161219.pdf). Acedido em 23/02/2018.
- Alves, F. (2007). Europa: a necessidade de uma cultura de empreendedorismo! *Jornal de Negócios*, 19 Novembro de 2007, disponível online em [https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/europa\\_a\\_necessidade\\_de\\_uma\\_cultura\\_do\\_empreendedorismo](https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/europa_a_necessidade_de_uma_cultura_do_empreendedorismo). Acedido a 17 de Junho de 2018.
- Aslan, H.K. (2017). Establishing an Innovation Culture and Strategic Entrepreneurship. In: Ü. Hacioglu et al (eds.). *Global Business Strategies in Crisis*. Contributions to Management Science, pp. 169-184. DOI 10.1007/978-3-319-44591-5\_12.
- Audretsch, D.B., Kuratko, D.F. e Link, A.N. (2015). Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(4), pp. 703-712.
- Bandeira, M. (2018). Nestlé dá as sextas-feiras aos funcionários que queiram ser empreendedores. *Jornal Económico*, 14 de Maio de 2018, disponível online em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/nestle-da-as-sextas-feiras-aos-funcionarios-que-queiram-ser-empreendedores-305984>, acedido a 14 de Maio de 2018.

Comissão das Comunidades Europeias (2003). *Livro Verde. Espírito Empresarial na Europa*, Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Curvelo, P. (2018). Airbnb em Portugal acolheu mais de 2,6 milhões de hóspedes em 2017. *Jornal de Negócios*. Artigo de 17/04/2018. Disponível online em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/airbnb-em-portugal-acolheu-mais-de-26-milhoes-de-hospedes-em-2017>. Acedido a 05/05/2018.

Dan & Bradstreet (2016). O Empreendedorismo em Portugal, 2007-2015. *Informa*, 2ª edição.

Dawson, C. (2002). *Practical Research Methods. A user-friendly guide to mastering research techniques and projects*. Oxford: How To Books.

DeSimone, L.D.; Hatsopoulos, G.N.; O'Brien, W.F.; Harris, B.; e Holt, C.P. (1995). How can big companies keep the entrepreneurial spirit alive?. *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1995, disponível online em <https://hbr.org/1995/11/how-can-big-companies-keep-the-entrepreneurial-spirit-alive>. Acedido a 01/07/2018.

Dix, J. (1853). *A Winter in Madeira and a Summer in Spain and Florence*, New York: D. Appleton & Co.

Dobson, P, Starkey, K. e Richards, J. (2004). *Strategic Management. Issues and Cases*. Oxford: Blackwell.

Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195: 1288-1294.

Esteves, T. (2018) - Dormidas nos hotéis de Sesimbra representam 70% da oferta turística do concelho. *Diário da Região*. 17 de Janeiro de 2018, disponível online em <https://www.diariodaregiao.pt/2018/01/17/dormidas-nos-hoteis-de-sesimbra-representam-70-da-oferta-turistica-do-concelho/>. Acedido a 10/07/2018.

Expresso (2017a). Portugal eleito pela primeira vez melhor destino europeu nos 'óscars' do Turismo. 30 de Setembro de 2017, disponível online em <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2017-09-30-Portugal-eleito-pela-primeira-vez-melhor-destino-europeu-nos-oscares-do-Turismo#gs.yU=ydac>. Acedido a 30/01/2018.

Expresso (2017b). Alojamento local mais do que quadriplicou desde 2014. *Jornal Expresso*, 26 de Dezembro de 2017, disponível online em <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-12-26-Alojamento-local-mais-do-que-quadruplicou-desde-2014#gs.PGEXsZ8>. Acedido a 23/12/2017.

Fernandes, F. (2018). Os desafios de um turismo sustentável. *Jornal de Negócios*, 9 de Maio de 2018, disponível online em <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/detalhe/os-desafios-de-um-turismo-sustentavel>. Acedido a 15/06/2018.

Falcone, T. e Osborne, S. (s.d.). Entrepreneurship. A diverse concept in a diverse world. Documento disponível online em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.529.2851&rep=rep1&type=pdf>. Acedido a 04/04/2018

Filion, L.J. (2011). Defining the entrepreneur. In: Dana, L.-P. (ed.) *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, Edward Elgar: 41-52. *Working paper* de 2008 disponível online em [http://expertise.hec.ca/chair\\_entrepreneurship/wp-content/uploads/2008-03-Defining-the-Entrepreneur-Complexity-and-Multi-Dimensional-Systems-Some-Reflections.pdf](http://expertise.hec.ca/chair_entrepreneurship/wp-content/uploads/2008-03-Defining-the-Entrepreneur-Complexity-and-Multi-Dimensional-Systems-Some-Reflections.pdf). Acedido a 16/07/2018.

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.

Hitt, M., Ireland, R.D., Camp, S.M. e Sexton, D.L. (2002). Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives. In: M. Hitt, R.D. Ireland, S.M.Camp e D.L.Sexton (eds), *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell. DOI: 10.1111/b.9780631234104.2002.00001.x

IAPMEI (2016). *Guia Prático do Empreendedor*. Lisboa: IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

InfotecPME (s.d.) *Empreendedorismo na União Europeia (EU). Quadro regulatório e oportunidades: uma análise introdutória e geral*. Documento disponível online em [http://www.pofc.gren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/EUReport1\\_Empreendedorismo2020.pdf](http://www.pofc.gren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/EUReport1_Empreendedorismo2020.pdf). Acedido em 15/03/2018.

Jornal de Notícias (2018). Portugal revalida "título" de melhor destino europeu nos "óscars" do Turismo. 1 de Julho de 2018, disponível online em <https://www.jn.pt/economia/interior/portugal-revalida-titulo-de-melhor-destino-europeu-nos-oscares-do-turismo-9534169.html>. Acedido a 01/07/2018.

Kay, J. (1999). Mastering Strategy: resource Based Strategy. Documento disponível online em <https://www.ihnkay.com/1999/09/27/mastering-strategy-resource-based-strategy/>. Acedido em 23/02/2018.

Lazzarotti, F; Silveira, A.L.T.; Carvalho, C.E.; Rossetto, R.R.; e Sychoski, J.N. (2015). Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduadas. *RAC*, Rio de Janeiro, 19(6), pp. 673-695, documento disponível online em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n6/1982-7849-rac-19-6-0673.pdf>, acedido em Junho 2018.

Lusa (2017). Alojamento Local com impacto de 1.660 ME na economia da Área Metropolitana de Lisboa em 2016. Documento de 19/09/2017 disponível online em [https://www.rtp.pt/noticias/economia/alojamento-local-com-impacto-de-1660-me-na-economia-da-area-metropolitana-de-lisboa-em-2016\\_n1028153](https://www.rtp.pt/noticias/economia/alojamento-local-com-impacto-de-1660-me-na-economia-da-area-metropolitana-de-lisboa-em-2016_n1028153). Acedido a 15/05/2018.

Macedo, Vitorino & Associados (2017). *Alojamento Local, Quo Vadis?* Documento de 25 de Julho de 2017, disponível online em [https://www.macedovitorino.com/xms/files/2017/20170725-Alojamento\\_Local\\_e\\_implicacoes\\_Macedo\\_Vitorino\\_e\\_Associados.pdf](https://www.macedovitorino.com/xms/files/2017/20170725-Alojamento_Local_e_implicacoes_Macedo_Vitorino_e_Associados.pdf). Acedido a 19/07/2018.

Meyer, G.D. (2009). Commentary: On the Integration of Strategic Management and Entrepreneurship: Views of a Contrarian. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 33(1): 341-351.

Neto, R.R. (2018). Hotelaria portuguesa teve 41,6 milhões de dormidas de hóspedes não residentes em 2017. *Publituris*. Artigo de 14/02/2018. Disponível online em <https://www.publituris.pt/2018/02/14/hotelaria-portuguesa-416-milhoes-dormidas-hospedes-estrangeiros-2017/>. Acedido a 03/05/2018.



Pesce, B. (2012). A Menina do Vale. Como o empreendedorismo pode mudar sua vida. Documento disponível online em <http://ameninadovale.com/versaoonline/AMeninadoVale-BelPesce.pdf>. Acedido a 20/05/2018.

Pereira, H.G., coord. (2017a). *Programa Quality. Qualificação e Valorização do Alojamento Local. Os Imóveis*. Documento disponível online em <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/estudoquality2017.pdf>. Acedido a 20/05/2018.

Pereira, H.G., supervisão (2017b). *O Impacto Económico do Alojamento Local na Área Metropolitana de Lisboa 2016-2020*. Estudo realizado pelo Marketing FutureCast Lab do ISCTE-IUL, Setembro 2017. Documento disponível online em [http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/o impacto economico do alojamento local na area metropolitana de lisboa 2016-2020.pdf](http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/o%20impacto%20economico%20do%20alojamento%20local%20na%20area%20metropolitana%20de%20lisboa%202016-2020.pdf). Acedido a 02/02/2018.

Pereira, H.G., coord. (2018). *Programa Quality. Qualificação e Valorização do Alojamento Local. Regiões Norte, Centro e Alentejo. Os Imóveis*. Documento disponível online em [https://quality.ahresp.com/static/media/AHRESP-Estudos%20QUALITY Norte Centro Alentejo.e4e4fc2e.pdf](https://quality.ahresp.com/static/media/AHRESP-Estudos%20QUALITY%20Norte%20Centro%20Alentejo.e4e4fc2e.pdf). Acedido a 15/06/2018.

Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 93-117.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.

Presstur (2018a). Hotelaria Portuguesa 2017: Mais 1,68 milhões de hóspedes, mais 3,94 milhões de dormidas, mais 483,9 milhões de euros. Artigo de 14/02/2018. Documento disponível online em <http://www.presstur.com/empresas---negocios/hotelaria/hotelaria-portuguesa-2017-mais-168-milhoes-de-hospedes-mais-394-milhoes-de-dormidas-mais-4839-milhoes-de-euros/>. Acedido a 03/05/2018.

Presstur (2018b). Portugal somou mais de 45 mil registos de alojamento local desde 2015-Set. Artigo de 26/06/2018. Documento disponível online em

<http://www.presstur.com/empresas---negocios/hotelaria/portugal-somou-mais-de-45-mil-registos-de-alojamento-local-desde-2015---set-4/>. Acedido a 01/07/2018.

Rito, F.A. (2016). Turismo cresce a dois dígitos no distrito de Setúbal. *Diário da Região*. Artigo de 15/12/2016. Documento disponível online em <https://www.diariodaregiao.pt/2016/12/15/turismo-cresce-dois-digitos-no-distrito-setubal/>. Acedido a 03/07/2018.

Roland Berger Strategy Consultants (2014). *Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019. Posicionar a região de Lisboa num novo patamar de excelência turística*. Documento disponível online em [http://www.ertlisboa.pt/fotos/editor2/lis\\_9970\\_04248\\_007\\_15.pdf](http://www.ertlisboa.pt/fotos/editor2/lis_9970_04248_007_15.pdf). Acedido em 10/03/2018.

Santos, J.N. (2018). Portugal bate recorde ao superar os 20 milhões de turistas em 2017. *Eco-Economia Online*. Artigo de 14/02/2018. Disponível online em <https://eco.pt/2018/02/14/turismo-bate-recordes-em-2017-hospedes-aumentam-89/>. Acedido em 03/05/2018.

Schumpeter, J. (1949). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Telegraph Travel (2018). 22 reasons why everyone's going to Portugal right now. Artigo de 17/02/2018. Documento disponível online em <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/portugal/articles/portugal-best-things-to-see-and-do/>. Acedido a 20/05/2018.

Viajar (2016). Sesimbra apresenta bons dados a nível de Turismo. *Revista Viajar*. Artigo de 22/06/2016, disponível online em <https://viajarmagazine.com.pt/sesimbra-apresenta-bons-dados-a-nivel-de-turismo/>. Acedido a 05/06/2018.

Vilhena, L. (2018). O alojamento local tem uma tradição antiga. *Observador*. Artigo de 08/01/2018, disponível online em <https://observador.pt/opiniao/o-alojamento-local-tem-uma-tradicao-antiga/>. Acedido a 12/02/2018.

World Bank (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington, DC.:  
World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0948-4. License: Creative Commons Attribution CC  
BY 3.0 IGO

ANEXOS

# Anexo 1

Protótipo da casa “The Lake House”



## Anexo 2

Planta da casa pré-fabricada de “The Lake House”



# Anexo 3

## Custo das casas pré-fabricadas

Tipo de casa	m²	Pacote de fábrica	Transporte	Montagem	Total
Casa pré-fabricada	87	17 250,00 €	4 200,00 €	4 500,00 €	25 950,00 €
Casa pré-fabricada	94	18 000,00 €	4 200,00 €	4 600,00 €	26 800,00 €
Casa pré-fabricada	100	18 000,00 €	4 200,00 €	4 600,00 €	26 800,00 €
Casa pré-fabricada	105	17 800,00 €	4 200,00 €	4 600,00 €	26 600,00 €

# APÊNDICES



# Apêndice 1

## Entrevista Dr. Pedro Coelho, responsável pelo Gabinete de Apoio ao Empresário da Câmara Municipal de Sesimbra

PC - A concentração deste tipo de negócio está espalhada pelo concelho todo – Santiago... só Sesimbra com sector imobiliário forte, reabilitar prédios antigos para AL - turismo e alojamento, é onde há maior procura de turistas e visitantes, portugueses e outras nacionalidades. Sesimbra ou Meco e Alfarim, e um pouco Lagoa de Albufeira. A estratégia de promoção turística que o concelho tem, independentemente se é para hotel ou parque de campismo, está muito focada para Sesimbra concelho, mas muito para Sesimbra - vila ou a parte da costa norte - Meco, bicas etc. A Lagoa de Albufeira é vista no nosso território como mais uma zona residencial porque não está muito desenvolvida noutro tipo de serviços - supermercado, MB, etc, serviços úteis para quem reside ou está de férias... tem de ir a Alfarim, que é onde há o aglomerado de serviços mais perto. Não quer dizer que o teu negócio fique de todo inviabilizado, pq há pessoas que procuram sítios mais calmos e tranquilos e a zona da Lagoa de Albufeira é uma zona de excelência igual às outras nesse aspecto.

O Meco também tem muita procura, poucos habitantes e oferta é reduzida. O que há de oferta de turística são 3 hotéis em Sesimbra, 2 pensões, Hotel Zimbros no cabo Espichel, residenciais em Santana e o restante é tudo alojamento local.

A zona da Quinta do Conde que é mais a norte é mais residencial - preço m2, proximidade com acessos a autoestrada e comboios etc.

Dependendo do teu projecto não sei se tens alguma oferta de serviços conjugada com a zona onde tu queres, quem aluga uma casa na Lagoa de Albufeira não pode praticar o mesmo preço do que em Sesimbra. Lagoa tem natureza, ótima praia, observatório das aves... há quem não ligue mas pode ser um nicho de mercado. Só não tem restaurantes, enquanto a Aldeia do Meco já tem uns 10 15 colados uns aos outros.

O teu potencial cliente, que faça uma pesquisa na internet, vê a zona e o que há de oferta, o ranking, e vê a proximidade da oferta de actividades com a oferta de gastronomia dentro da zona. Na Lagoa irá ter de se deslocar para usufruir dessa oferta gastronómica.

As actividades estão dispersas, a Lagoa tem a parte de surf, kitesurf, windsurf, canoagem... e a praia. Em Sesimbra, as condições do mar permitem actividades o ano inteiro, passeios de barco, paddle etc. A lagoa tem um operador turístico - Escola de Windsurf do Rui Meira, tem uma oferta variada naquela zona - pode ser uma parceria para ti.

*A ideia de facto será estabelecer parcerias...*

PC - Escolas de mergulho - 7/8, empresas de passeios de barco - 10 ou 15, na Lagoa so há aquela. Quando há melhores condições na Lagoa, os operadores combinam entre eles usufruírem do serviço lá, em vez de Sesimbra e vice versa. Em Sesimbra já há várias lojas de rent-a-car, bike, escolas de mergulho com quiosque ou front office para agendar actividades, porto de pesca e a marina.

*Tinha planeado parcerias estratégicas - restauração, escolas de actividades, jipes ou moto4...*

PC – no site [visitsesimbra](http://visitsesimbra) há uma listagem de todos os operadores turísticos, e que deram consentimento á CM para que a CM os promovesse porque é esse o nosso objectivo, promover a

região e o conjunto de empresas envolventes. Quem quiser colaborar com a CM e o Posto de turismo, os dados da empresa e do alojamento ficam acessíveis no Posto e nos meios de divulgação da Câmara, sem qualquer custo, dando oportunidade de publicitar o negócio e atrair ainda mais clientes.

A Câmara gosta de promover os locais, faz com que eles desenvolvam a sua actividade económica e ao mesmo tempo promover a região. Temos brochuras com a oferta de alojamento que temos, as ofertas turísticas também com os contactos e as áreas.

O Concelho está muito focado para o turismo, e desde a mudança de executivo (do actor principal o Presidente), notou-se que há aqui um investimento na promoção do concelho em termos de imagem, a própria imagem institucional foi alterada há 3 semanas 1 mês, os meios de comunicação, sites, filmes promocionais. Sentimos um maior investimento no sentido de captar e de fazer com que a área do turismo seja uma área importante para quem nos visita, para o concelho e para as actividades económicas desenvolvidas aqui.

PC – Quanto ao perfil dos turistas, há um documento que traçou este perfil elaborado por um colega do posto de turismo que realizou em 2015 que tem dados que poderão ser úteis para ti.

PC – Em relação ao registo do AL, aconselho a ir directamente à Câmara e não ao Turismo de Portugal. O processo é mais célere por aqui.

Relativamente à zona da Lagoa, não é um local que esteja promovido em termos de oferta turística ou de alojamentos. Há registos para AL naquela zona, mas não há qualquer indicação à porta do alojamento. Os proprietários estão registados na CMS e têm nr de registo, e certamente estarão nas plataformas de reservas, mas não houve qualquer contacto de nenhum proprietário que contactasse a CMS para divulgação dos contactos do alojamento para promoção. Os AL estão registados mas não estão identificados.

*Existe algum apoio ou incentivo para a implantação de meios sustentáveis - painéis solares etc ?*

PC – Por parte da Câmara não, mas há entidades destinadas a esse financiamento e apoio - Turismo de Portugal com instituições bancárias. A informação dos programas que nos chega é por parte das entidades do Turismo, que nós divulgamos pelos empresários locais. Lembro-me de terem surgido apoios para o enoturismo para a Arrábida e Turismo de Natureza, essas duas vertentes tinham financiamento até certo valor.

Há um conjunto de pequenas empresas que foram apoiadas pela CMS, em termos burocrático e promocional - BTL por exemplo, para promoção da região e das empresas caso os empresários queiram estar presentes. O apoio que a CMS proporciona aos empresários de ter lá a informação da sua empresa através de folhetos ou promoção presencial. A CMS Ajuda a promover e divulgar os apoios existentes pelos empresários que nos procuram, não só os apoios do turismo de Portugal a nível nacional e através dos postos de turismo espalhados pelo concelho durante o verão - Praia do Meco, Praia da Lagoa, Cabo Espichel para além do Posto de Turismo principal - o da Fortaleza. Bem como as actividades turísticas e locais de interesse do concelho, por serem locais de visita para obter informação turística e local.

*Há sazonalidade na procura no concelho ?*

PC – Existe, mas a tendência tem vindo a diminuir. Mas os meses de verão têm a maior procura, a par do carnaval, páscoa e passagem de ano. A CMS tem tentado promover e investir no concelho nesse sentido, com um novo slogan - Sesimbra, um mar de emoções todo o ano, de modo a que sazonalidade se faça sentir cada vez menos. No verão, a procura de alojamento, actividades e restauração é muito grande, mas a tendência tem diminuindo com o aumento da oferta e procura durante todo o ano.

*E a concorrência no concelho, oferta existente é na Vila e no Meco..*

PC – Sim, a procura é grande e a oferta vai-se alastrando pelas zonas periféricas. por exemplo, no meco a procura diverge para a zona de Alfirim, é mais barato e já não está tao perto da praia. Há alturas em que já não há alojamento no meco porque é limitada.

Os incentivos que existem, o turismo de Portugal tem alguns financiamentos para promotores - investidores ou empresários ja da área que tenham um negócio ligado ao turismo. São linhas de crédito com entidades bancarias que a taxa de juro é financiada pelo Turismo de Portugal. tem um conjunto de requisitos e nem todas as despesas são elegíveis, mas sim existem apoios. Através da Entidade Regional de Turismo de Lisboa há apoios mais específicos.

A CMS além do apoio que dá ao munícipes e empresários, também dinamizamos algumas acções de formação que são importantes para o decorrer das actividades de empresários - higiene e segurança no trabalho, HACCP, higiene e segurança alimentar, são formações obrigatórias para o decorrer da actividade económica e ajudamos a encontrar entidades formadores certificadas aqui no concelho. Desenvolvemos também workshop ou seminários de interesse para esses empresários ou futuros empresários - tem uma ideia e como a podem concretizar, os passos a dar para a criação do negócio, quais os tipos de sociedade que existem e a mais vantajosa para a empresa em questão, formação em atendimento ao publico, damos as ferramentas necessárias para que os empresários criem negócios.

Outros apoios existentes podem ser facultados no IIEFP por exemplo, para a criação do negócio e criação do próprio emprego.

## Apêndice 2

### Entrevista Dr. Jonas Cardoso, responsável pelo Posto de Turismo, Fortaleza de Santiago, Sesimbra

J.C – Sesimbra é uma terra de peixe e de mar e é assim que vai continuar a ser. Isto tem a ver com a nossa alma, o nosso estado e com aquilo que nós somos, o mar como ele começou com a pesca e hoje é muito mais do que isso. Hoje por exemplo temos cerca de 400/ 420 velejadores no mar porque estamos em pleno campeonato de vela. Sesimbra a nível do posicionamento turístico somos dentro da Arrábida, um dos 3 municípios que a constituem - Setúbal, Palmela e Sesimbra. Há mais de 12 anos que defendemos que faz todo o sentido sermos 'vendidos' promocionalmente como sendo parte da Arrábida dentro do turismo de Portugal e em específico de Lisboa. Há uns anos, a Entidade do Turismo na presença do Presidente Augusto Pólvora concluiu-se com que faria sentido ter 5 pólos de desenvolvimento dentro da Entidade do Turismo - Lisboa- cidade e grande moda, á época ainda não tinha o boom, Sintra, Cascais, Arco Ribeirinho do Tejo e Arrábida.

Dentro destes 5 pólos a Arrábida é o turismo de Natureza e é aí que nos posicionamos, e é isso que queremos - ter uma sesimbra verde, uma arrábida verde, sem fogos, onde se pode usufruir da natureza embora com este problema que de facto às vezes temos com o parque Natural e esta conjugação entre o ser humano e parque natural, a regra e o poder usufruir, tentando respeitar e encontrar sempre caminhos de consenso e de facto respeitar aquilo que recebemos para podermos deixar melhor para aqueles que nos seguem.

Então Sesimbra vive entre a pesca e o turismo a nível da actividade económica. Temos crescido muito bem a nível de hotelaria, prevemos um crescimento exponencial muito forte a nível de hotelaria o que é muito bom, na medida em que temos neste momento um antigo empreendimento que esteve fechado alguns anos e está prestes a ser reaberto como Ocean Sesimbra do grupo Mercure, e abrirá no próximo ano encontrando-se em obras actualmente.

Só deste hotel teremos 470 camas entre fixas e amovíveis, o que é muito bom porque quase que em paralelo com outros projectos que estão a entrar e a reunir com o Posto e com o Sr Presidente, vamos conseguir duplicar a nível de hotelaria na vila - sem falar dos projectos para o restante concelho como é o caso do projecto da recuperação do Cabo Espichel, ecoturismo para a Azóia, que irão permitir quase triplicar a capacidade de unidade hoteleiras - não estamos a falar de AL, porque de facto o AL cresce de dia para dia.

Sesimbra de facto está bem posicionada, pois temos o mergulho, cada vez mais empresas de actividades turísticas - operadores marítimo/turístico que trabalham em Sesimbra e procuram espaços físicos e sede em Sesimbra e que põem gente na serra e no mar. Temos o 'Coasting', que fomos nós em Sesimbra os pioneiros em Portugal através da empresa 'Vertente Natural', e diariamente (excepto nos grandes dias de inverno) que fazem turismo a procurar e isso faz com que de facto Sesimbra se posicione dentro de um 'casamento' feliz num dos polos de desenvolvimento da Arrábida que é realmente turismo de natureza, e ao passear por Sesimbra vemos que as ruas estão ordenadas e os imóveis a serem recuperados e consideramos que estamos numa fase 'simpática'. e é este o nosso posicionamento.

Agora, para onde queremos caminhar? Sesimbra quer caminhar desenvolvendo se através de uma estação náutica e é um projecto em mãos, onde nos vamos candidatar assim que possível,

pretendemos também desenvolver este casamento feliz entre mar e terra sempre e nunca perdendo a nossa alma e autenticidade, que é o nosso factor diferenciador.

Quando há muitos anos falávamos em Troia e iria abrir se dizia que Sesimbra iria morrer, sempre disse q isso não ia acontecer. troia é um produto e Sesimbra é outro produto. somos um produto com alma, e troia é outro produto e outra coisa, praias óptimas e maravilhosas. Podemos todos coexistir e se conseguirmos fazer sinergias e os operadores perceberem que é mercado, podemos por os clientes que estão a dormir em troia a almoçar em Sesimbra através de um barco, e os que estão aqui podem ir passar um dia às praias de troia. é so haver mercado porque os operadores assim que sentirem que ha procura eles oferecem o produto e é isso que tem acontecido. o presidente augusto polvora, anterior presidente, dizia com muita graça - ' no dia em que houver mais procura do que oferta, vamos ter muito mais hotéis e todos sabíamos que isto era verdade, porque é a lei do mercado. mas ele dizia isto com muita alegria e satisfação, era bonito de se ver e nós sabiamos que isto ia acontecer, sentiamos q as taxas de ocupação dos hoteis iam subindo de ano para ano e a nossa alegria era os grupos (hoteleiros) vao ficar interessados em comprar. neste mommento temos varios grupos á procura de produto em sesimbra, produto construído..

*Mas a vila em termos de oferta é pequena...*

J.C – Sim, a vila é pequena e não pode crescer mais, porque se nao perde o verde e o seu factor de diferenciação. Depois temos o projecto do cabo espichel, muito emblemático que é recuperar o Cabo. este era um projecto em que a camara e a igreja tinha todo o interesse em ver desenvolvido, neste momento o projecto foi comprado ou seja a camara comprou ao estado aquilo que era da igreja, que era seu mas tivemos de comprar por 300 e alguns mil euros, e que nós doámos ao estado, a igreja doou para q o Estado fizesse de facto a recuperação quer da igreja quer das alas, como o estado não o fez, hoje ( há uns meses ) tivemos de comprar aquilo que era da igreja em parceria, foi a camara que comprou mas e um projecto que estamos a desenvolver em parceria com a igreja. Portanto temos grupos interessados, já tivemos várias reunioes , onde tambem ja estive presente em algumas juntamente com o Turismo de Portugal, porque de facto temos vários grupos interessados naquele equipamento. Em desenvolver uma unidade hoteleira, uma parte é da igreja que vai ficar c uma das alas para os peregrinos, mas todo o resto será um projecto turistico de desenvolvimento.

Depois temos de facto a maravilha da Lagoa de Albufeira que é um factor diferenciador, porque nós aqui num território tão próximo - 20 min de Lisboa temos tudo. A Serra onde podemos fazer parapente porque temos altura suf, BTT, paddle, tudo. Os operadores conseguem oferecer tudo isso, porque temos a possibilidade de escolha. Temos dado os passos certos, temos uma optima relação com a Entidade Regional do Turismo extraordinária, podemos dizer que há 10 anos não nos revíamos na grande TLVT, éramos 33 municípios, hoje revemo-nos porque somos um dos pólos. Lisboa é a cidade, Sintra é romântica e bela, nós somos a natureza a arrábida é a natureza.

Temos de facto um peixe inigualável, quer pela forma de assar ou passar num restaurante que pode ser do mais premiado possível a nível nacional ou numa tasquinha onde o peixe é assado e não há igual desde que o peixe seja fresco, passar nas ruas e ver a roupa estendida nas casas típicas da vila, é isso que tentamos promover.

Depois Sesimbra, há um mês e tal, teve uma grande aposta na nova marca e posicionamento - o YES SESIMBRA, com o desenvolvimento de peças de merchandising,a partir do projecto 'Sesimbra é peixe e arte na rua' onde as portas antigas estão pintadas e recuperadas, agora a nossa dificuldade é encontrar portas velhas uma vez que as que restam ja estao vendidas, ou ja se encontram recuperadas.. a procura faz com que a oferta escasseie.

Sesimbra tem sido uma aposta ganha quer pelo trabalho do anterior executivo ao longo de 12 anos que a equipa do presidente augusto polvora com os seus vareadores conseguiram decidir o caminho de sesimbra e alteraram esse caminho, quer com este actual executivo ou também com a relação extraordinária com a entidade do turismo, bem como a excelente relação que mantemos com todas as entidades que trabalham connosco. Tudo isso junto faz com que não trabalhem de costas voltadas, mas juntos um com os outros apesar de muitas vezes termos pontos de vista muito diferentes, a pesca quer que o mar seja seu para a pesca e nós queremos que seja da pesca, do mergulho, para quem o possa visitar - golfinhos, praia selvagem de barco, e portanto queremos esse mar aberto a tudo e a todos, com respeito por tudo e por todos, é a lógica de sesimbra. somos pequenos, temos pouco espaço, não queremos um turismo massivo, não queremos autocarros a serem despejados em sesimbra, não é o objectivo nem temos essa capacidade. Somos uma vila pequena e temos um problema de circulação, se tivermos muita gente torna-se complicado e costumamos ter muita gente em julho e agosto, apesar de cada vez mais sentirmos menos sazonalidade. Este ano em Maio, começamos a perceber que o verão estava a chegar pq começamos a ver imensos turistas, as taxas de ocupação dos hotéis tem sido muito simpáticas, os alojamentos locais muito simpáticos e muito muito estrangeiro a comprar casa para viver cá, franceses pelas benéfcias financeiras que têm no próprio país, belgas.. enfim, há 4 ou 5 anos começamos a perceber que era necessário ter no posto de turismo alguém que falasse fluentemente francês por estas questões.

O nosso posto de turismo tem um horário muito alargado com o intuito de atender tudo e todos estamos aberto entre as 9h30 e as 23h30, temos este verão 2 postos de turismo - Sesimbra e praia do meco, em horário mais reduzido - 10h as 18h, já tivemos posto no cabo espichel mas por questões estratégicas este ano não colocámos o posto de turismo lá.

Portanto Sesimbra é de facto uma vila pequena, mas que consegue sustentar-se pela pesca e pelo turismo.

*Falando um pouco mais sobre a Lagoa, percebi que era considerada uma zona de 2ª habitação e que dispunha ainda de poucos serviços/ infraestruturas - MB/ posto de saúde ...*

J.C – E não vai ter de certeza... MB, acho que sim, que possa vir a ter porque assim que um banco perceber que há procura e há negócio vai querer pôr. A Lagoa está muito perto de Alfirim, que é a centralidade. O Meco também não tem MB, mas Alfirim tem MB - olhe, acho que já não tem. A nível de serviços, estes devem ser cada vez mais e é isso que o governo tem tentado qualificar juntando. Sesimbra vai ter um novo posto de atendimento para a saúde, já está definido o espaço... Mas de facto a Lagoa é para nós uma zona que ainda não está desenvolvida como nós queremos... porque de facto chegar àquela lagoa e ver aquele espaço verde de natureza maravilhoso... O que se quer é limpar o resto da Lagoa que não está, o que se quer é legalizar o que ainda não está, é transformar os parques de campismo que não estão legalizados nem de acordo com a lei, há p.campismo que cresceram de forma incorrecta sem ordenamento com segundas habitações e não é isso que se pretende. é uma entrada e saída, durmo uma noite ou mais, mas depois vou me embora. não é uma segunda habitação, não é o que pretendemos em Sesimbra, quem quer uma 2ª habitação paga, compra e paga IMI. é uma luta que temos e que é positiva, de forma a acabar com determinados mercados que não nos trazem mais valia e desvalorizam a zona, porque somos pequenos ou nos posicionamos bem e somos vistos como o posicionamento que definimos ou então não conseguimos ser para todos. A vila é pequena, o Meco tem praias óptimas e começou há muitos anos por ser um turismo naturalista e deve continuar, tem de ter espaço para quem quer viver no seu espaço naturalista poder viver, ser respeitado por todos e não ser incomodado por ninguém, quem não quer estar num espaço naturalista mas quer estar no meco tem essa liberdade, vai para a parte que não é naturalista. é essa a maravilha desse concelho, temos este mar maravilhoso (No forte, mar calmo na vila), mas se quiser um mar difícil eu vou para o Meco ou para a Lagoa - Mar.

A questão das praias acessíveis é muito importante para nós, tivemos várias praias premiadas pelas condições acessíveis

# Apêndice 3

## Entrevista Cristina Moura, proprietária de AL na vila de Sesimbra

*Vou começar por perguntar como é que se decidiu lançar no alojamento local e como é que surgiu essa ideia?*

CM - A ideia surgiu depois de ter ficado desempregada, foi assim que isto começou. Achei que o dinheiro da indemnização podia ser investido, porque dinheiro gera dinheiro. Este dinheiro tinha de ser aplicado de forma a que me rendesse qualquer coisa de futuro, porque fiquei desempregada e pensei 'como é que vai ser?'. Decidi entrar neste negócio para ter um rendimento futuro. Tendo estado na banca ( antiga colaboradora de um banco), temos conhecimento do mercado em geral e sabia que 'isto estava a dar dinheiro', que o turismo estava a vir para Portugal e comecei a procurar um sítio, achei que Sesimbra era o ideal por não ser muito longe da minha residência - Algueirão, porque ter uma residência mais longe seria complicado por causa das deslocações.

Estive um ano á procura, não há casas para vender em Sesimbra. Acabei por encontrar uma antiga casa de pescadores, uma 'carcaça' sem nada lá dentro, só as paredes. Depois do antigo morador falecer, a casa foi dada ao abandono e creio que foi por isso que a consegui comprar, porque as pessoas querem casas prontas e não querem fazer este investimento inicial em obras nem ficar tanto tempo á espera. Naquela casa investi 20tal mil euros em obras - em 40m2. Foi complicado porque a casa está numa escadaria, não conseguia por um contentor à porta. A obra foi feita a balde.

Mas estou muito contente por ter investido lá, por ter escolhido Sesimbra. Está muito forte, tem muita gente e muitas festas, nocturnas também. Vários eventos durante o ano - desfiles de carnaval, festas e arraiais... Tem uma vida muito alegre, há programas de vários tipos, música à noite na rua com pessoas a dançar. É muito giro!! Apostei em Sesimbra porque achei que era um bocadinho diferente de tudo o resto.

*Em termos de promoção do teu alojamento local, como é que promoves o teu alojamento? Tens parcerias - restaurantes ou transfers?*

CM - Por falta da minha disponibilidade contratei este ano uma empresa que fazem a gestão do apartamento - tratam da limpeza, dos anúncios nas plataformas, têm a chave do apartamento , fazem check-in e check-out e fazem a transferência do dinheiro das receitas e eu estou descansada. Em relação ao feedback de hóspedes e sobre os hóspedes, tem corrido muito bem. Tive apenas uma situação em que os hóspedes excederam a lotação da casa - 3/4 e no final eram 6- sem qualquer pedido de autorização. O site facilita a questão das visitas à casa porque tem imensas fotografias do apartamento e da negociação do preço, está tudo estipulado na plataforma. Faz logo a reserva, ou não. Não há tempo a perder.

*Quando é que começaste a receber hóspedes?*

CM - Foi o ano passado a primeira vez (2017), tive o verão quase todo cheio. Em 2016 atrasei-me por causa da obra e já não consegui apanhar essa época.

*E em relação ao ano passado, sentiste alguma sazonalidade? existe procura nos meses de época baixa?*

CM - Há procura em outubro, novembro, dezembro. O carnaval é em grande, a páscoa é em grande...

*Basicamente está o ano todo em grande...*



CM - Sim! Em setembro e outubro temos muitos casais estrangeiros com animais, pessoas com mais idade, pouca malta nova... mais sossegado.. Sem confusão. Natal, Carnaval muito forte.. são 4 dias.

*E os turistas, vêm para essas festas de época?*

CM - Os portugueses e os brasileiros são mais frequentes.

*Qual é o tipo de hóspedes que procura o teu alojamento local?*

CM - O ano passado recebi mais portugueses, este ano já recebi mais turistas. Tenho estado a criar a minha rede de clientes e contactos e gostaria de chegar a outras nacionalidades estrangeiras.

Em termos do modo de hospedagem, noto que os portugueses gostam de trazer o carro e passear, visitar o castelo e andar nas redondezas. Os estrangeiros vêm para abancar, nem querem cozinhar. a cozinha nem é usada. O português vai comprar um fogareiro e instala-o á porta de casa e faz ali o barbecue, usa a cozinha com muita frequência porque quer poupar dinheiro, quer fazer férias baratas. Os estrangeiros não, compram pão e tomam o peq almoço em casa, de resto fazem as refeições todas na rua.

*Em relação a dormidas, quantas noites costumam ficar?*

CM - 7 noites, alugo a partir de 5 dias. Acho que é o melhor, porque nota... se alugas durante 3 dias apenas corres o risco de teres a casa fechada a restante semana. Com a procura que existe, não ficas 'sem reservas' pela condicionante dos dias, porque aparece sempre alguém que está interessado. Acho que é o melhor alugar de semana a semana, 7 dias - entradas e saídas ao sábado. Saem as 11h e entram os próximos hóspedes às 15h. 4h dá para limpar a casa, até 2h. Dá para irmos nós se a empresa não puder, há sempre solução. Há quem penalize, aluga o mínimo e podem não permanecer, mas pagam a semana completa.

*Quais são os serviços que procuram? Escolas de Mergulho / Passeios na natureza?*

CM - Sim procuram, muito. E Sesimbra tem tudo isso. Surf kite surf, barcos, pesca mergulho, natureza.

*E tens parceria com alguma entidade? É uma estratégia futura?*

CM - Não passa por aí a minha estratégia... por causa das comissões e assim. Eu gosto de determinado restaurante, mas as pessoas podem não gostar... ou pelo tempo de espera e assim... Não me apetece meter nisso. Acho que cada um deve ir para onde quer. Sei vários sítios e dicas, se me perguntarem eu recomendo. Fazer parceria, não vou por aí. O sítio pode servir para uns, e não servir para outros. Acho que é muito pessoal.

*Em relação ás dificuldades que sentiste na implantação do teu AL - Licenças, condomínios..?*

CM - É fácil, muito fácil. Vais à C. M. Sesimbra neste caso, com a documentação do imóvel para o registar como Alojamento Local. Tens de comprar o kit de primeiros socorros, uma manta de incêndio, extintor, manuais dos eletrodomésticos, placa alusiva AL e abrir CAE na repartição de finanças. Em dois dias fica resolvido. É muito bom. A CMS é muito receptiva, tem muito a ver com as câmaras. Não lhes interessa que haja esse negócio paralelo (alugar sem registo), sem legislação. É uma possibilidade para organizar o sector. A legislação e as facturas (muitos nem as querem).. o processo não é mau. Não somos assim tao penalizados em termos fiscais para que nao o façamos. E é bom para o teu negócio estar legalizado, oferece segurança sobre o teu alojamento e para ti como senhoria também porque sabes quem estás a receber no teu alojamento e também é obrigatório para estar nessas plataformas.

*Relativamente a apoios ou financiamentos, usaste?*

CM - Não, utilizei apenas recursos próprios.

*Consideras o AL um negocio rentável? expectativa vs realidade?*

CM - Sim, é rentável. E superou as minhas expectativas! Tinha ideia de querer investir, mas não tinha a noção clara de quanto poderia vir a ganhar no verao por exemplo. Tinha ideia de alugar a 50€ a noite, até perceber que podia alugar por 120€/noite. A localização do meu apartamento é privilegiada, na vila logo em cima da praia. Não precisam de utilizar carro, andam a pé para todo o lado. Há outros preços e outros apartamentos, a minha casa tem 2 quartos e isso tem de ser valorizado é um T2. Alugas uma casa completa, nao alugas um quarto num hotel ou numa pensão. Subiu-me a expectativa.

O preço pensado inicialmente - 50€ foi baseado no que vi na internet, mas ao falar com pessoas ligadas a imobiliária e ao negócio do AL percebi que tinha margem para aumentar o valor da minha diária.

Entretanto, já tenho mais ideias de negócios para abrir em Sesimbra.

*Quais são as perspectivas futuras que tens para o sector? A tua opinião sobre a concorrência?*

CM - Não tenhas medo da concorrência, são 7 cães a um osso, mas há mercado para todos. Há muita concorrência e muitos AL, mas há lugar para todos. E devia existir ainda mais, há mais procura do que a oferta existente. se quiseses podes começar a pensar em arriscar em abrir um AL também na vila de Sesimbra. Há muita procura ali. A zona está bem servida de supermercados e mercearias/café, mercado com peixe fresco e bivalves ou marisco.

*RH que trabalham contigo?*

CM - Contratei a empresa que me presta os serviços, por falta de tempo da minha parte e a questão da falta do domínio do inglês também ajudou. Eles tratam de tudo, respondem aos emails.. são os meus intermediários e têm uma espécie de procuração para utilizar o imóvel. Eu só recebo o dinheiro e sou a proprietária do AL. Os 25% de comissão que pago dão para tirar rentabilidade e estar descansada.

*Tens algum sistema sustentável instalado no AL?*

CM - tenho um termoacumulador, não vais alugar uma casa com uma bilha de gás... esquece isso. Há casas que têm, mas nao vais alugar a casa a turistas e ter de estar preocupada em ir buscar e ter de trocar bilhas de gás... Não... temos de pensar na comodidade. Assim com o termoacumulador tens sempre água quentinha. Eu penso em ter uma casa cómoda como se fosse para mim, que me dê vontade de voltar por me sentir bem em estar ali. E a decoração também é muito importante, deves decorar o AL de uma forma apelativa e isso faz a diferença.

Não gravei essa parte, mas para além de seres dona de um AL tens também uma empresa de remodelação de casas o que é ótimo para aliar ao negócio do AL.

CM - Sim, tenho uma empresa de remodelação de casas. Quando fazes obras para um AL têm de ser apelativas para o efeito, não é para fazeres como a tua casa tradicional de primeira habitação. Escolho diversos temas - vintage, americano, praia...